



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Ekologisempi ateriapalvelu - Norlandia Päiväkodit

Meriläinen, Anni-Kaisa

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Ekologisempi ateriapalvelu

- Norlandia Päiväkodit

Meriläinen Anni-Kaisa  
Palvelujen asiakaskeksien kehittä-  
misen koulutus  
Opinnäytetyö  
Syyskuu, 2019

Anni-Kaisa Meriläinen

**Ekologisempi ateriapalvelu - Norlandia Päiväkodit**

Vuosi 2019

Sivumäärä 94

---

Ekologinen kestävyys ja yritysten yhteiskuntavastuu ovat paljon puhuttavia aiheita globaalin kestävyyskriisin aikana. Yritysvastuullisuuden kautta kestävä kehitys linkittyy tiukasti myös tämän päivän yritysmaailmaan. Megatrendeinä ilmastonmuutos ja luonnonvarojen ehtyminen vaikuttavat yritysten toimintaedellytyksiin säästöjen sekä kilpailun kautta. Yritysten lisäksi myös tämän päivän kuluttajat ovat hyvin valveutuneita ympäristöasioiden suhteen ja vaativat sekä tuotteilta että palveluilta entistä enemmän ekologisuuden ja ympäristöä säästävän toiminnan huomioon ottamista.

Opinnäytetyö tehtiin Norlandia Päiväkotien ateriapalvelulle. Työn tarkoituksena oli tutkia aiheena ekologista ateriapalvelutoimintaa yritysvastuun ekologisen ulottuvuuden ja kestävä kehityksen ekologisen ulottuvuuden viitekehyksessä sekä kartuttaa asiakasymmärrystietoa ja esittää kehittämis ehdotuksia. Kehittämisprosessin tarkoituksena oli selvittää, mitä osa-alueita ja millä työkaluilla juuri Norlandia Päiväkodeilla tulisi toimintaa kehittää, kun tavoitteena on ekologisempi ateriapalvelutoiminta. Lisäksi selvitettiin, minkälaisia toiveita tai ideoita asiakasymmärrystietoa kartoittamalla nousee esille ateriapalvelun ekologisen toiminnan kehittämiseen liittyen.

Työ toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka toiminnallisessa osiossa käytettiin muutamia palvelumuotoilun menetelmiä. Työn teoreettisen osion avulla saatiin koostettua kehittämisprosessia tukenut tietoperusta. Kehittämisprosessin avulla löydettiin Norlandian ateriapalvelun keskeisimmät kehittämisen kohteet sekä saatiin kartoitettua asiakkaan maailmaa. Ateriapalvelun toiminnan kannalta kehittämisehdotukseksi esitettiin vastuullisuuden nostamista osaksi strategista ja määrätietoista toimintaa. Nykytilan kartoituksen perusteella todettiin, että lähtökohdat tuoda strateginen vastuullisuus osaksi Norlandian ateriapalvelua olisivat erittäin hyvät. Strategisen vastuullisuuden tueksi esitettiin, että ateriapalvelulle laadittaisiin toimintaa ohjaava työkirja sekä ekologiseen toimintaan pohjautuva liiketoimintasuunnitelma. Työkirja toimisi apuna kaikilla ateriapalvelun osa-alueilla, jotta ekologisuus käytännössä toteutuisi ja liiketoimintasuunnitelma taas auttaisi luomaan raamit ekologiselle toiminnalle ja pitämään toiminnan tasoa yllä.

Asiakasymmärrystiedon avulla ideoitiin *Yhteisöllinen palvelumalli*, jonka ajatuksena on ekologisen toiminnan lisääminen keittiön henkilökunnan, päiväkotien ja asiakkaiden (sekä lapset että vanhemmat) yhteisöllisen tekemisen kautta. Asiakasymmärrystiedon kautta nousi vahvasti esille viestimisen merkitys jokapäiväisessä toiminnassa, mutta erityisesti, jos ja kun toimintaa lähdetään kehittämään ekologisempaan suuntaan. Tähän yhdistyy vahvasti myös yritysvastuu ja sen näkyminen asiakkaille ja yhteistyökumppaneille.

Asiasanat: kestävä kehitys, ekologisuus, yritysvastuu, ateriapalvelu, ammattikeittiö, asiakaslähtöisyys, palvelumuotoilu

Anni-Kaisa Meriläinen

**Greener catering - case Norlandia Päiväkodit**

Year	2019	Pages	94
------	------	-------	----

---

During the global sustainability crisis, ecological sustainability and corporate social responsibility are issues, which are much talked about. Sustainability through corporate responsibility is also closely linked to today's business world. As megatrends, climate change and the depletion of natural resources affect the business environment through regulation and competition. In addition to businesses, today's consumers are well aware of environmental issues and demand increasingly that both products and services be environmentally friendly.

This thesis was done for Norlandia Daycare catering. The purpose of this thesis was to study the topic of ecological catering in the ecological dimension of corporate responsibility and the ecological dimension of sustainable development, as well as to raise customer awareness and make suggestions for development. The purpose of the development process was to find out which areas and tools Norlandia Daycare should develop in order to achieve a greener catering business. In addition, it explored what kind of wishes or ideas the mapping of customer awareness brings to the development of the ecological operation of the catering service.

The work was carried out as a qualitative study in which some service design methods were used. The theoretical part of the thesis provided a knowledge base that supported the development process. The development process identified key areas for Norlandia catering development and provided an insight into the customer's world. The proposal for development of catering service operations was to make responsibility part of strategic and determined activities. Based on a survey of the company's current state, it was concluded that the starting points for incorporating strategic responsibility into the Norlandia catering service would be very good. In support of strategic responsibility, it was proposed that a catering workbook and a business plan based on ecological activities be prepared for the catering service. The workbook would assist in all aspects of the catering service to put ecologicality into practice, and the business plan would help to create the framework for ecological activity and maintain the level of activity.

Customer awareness was used to create a Community service model that aims to increase ecological activity through community-based work with kitchen staff, kindergartens and customers (both children and parents). Through customer awareness, the importance of communicating in everyday operations was strongly highlighted, and especially if and when the company starts to develop activities in a more ecological direction. This is also strongly linked to corporate responsibility and visibility to customers and partners.

**Keywords:** sustainable development, ecology, corporate responsibility, catering, professional kitchen, customer oriented approach, service design

## Sisällys

1.	Johdanto.....	7
1.1	Työn taustat.....	7
1.2	Työn tarkoitus, tavoitteet ja prosessin eteneminen .....	9
1.3	Keskeiset käsitteet ja työn rajaus.....	9
1.4	Menetelmälliset ratkaisut.....	10
<b>Työn 1. Osio - Tietoperusta .....</b>		<b>12</b>
2	Aiheeseen liittyvät aiemmin tehdyt tutkimukset.....	12
3	Kestävä kehitys .....	15
3.1	Kestävän kehityksen ekologinen ulottuvuus .....	15
3.2	Ekologinen kestävyys ja ruoka .....	16
3.3	Kestävän kehityksen ekologinen ulottuvuus ammattikeittiöissä .....	18
3.3.1	Ruokaketju ja elinkaariajattelu .....	20
3.3.2	Ekotehokkuus ja erilaiset jalanjäljet .....	22
3.3.3	Kestävät elintarvikehankinnat .....	23
4	Yritysvastuu .....	25
4.1	Yritysvastuun ekologinen ulottuvuus .....	27
4.2	Strateginen vastuullisuus .....	29
4.3	Tuote- ja palvelusuunnittelu ekologisesta näkökulmasta .....	30
5	Palvelujen asiakaskeskeinen kehittäminen.....	33
5.1	Asiakasymmärrys kehitystyön lähtökohtana .....	33
5.2	Asiakkaan kokema arvo .....	34
6	Tulevaisuuden näkymät ja megatrendit .....	36
7	Tietoperustan yhteenveto .....	38
<b>Työn 2. Osio - Empiria .....</b>		<b>41</b>
8	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja kehittämisprosessi menetelmineen .....	41
8.1	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	41
8.2	Palvelumuotoilu kehittämisen työvälineenä .....	41
8.3	Kehittämisprosessin menetelmät ja prosessin eteneminen.....	43
9	Vaihe 1 - Määrittely.....	45
9.1	Yrityksen ateriapalvelun nykytilan analyysi .....	45
9.1.1	Yrityksen strategia ja arvot .....	46
9.1.2	Keittiötoiminta .....	46
9.2	Benchmarking .....	52
10	Vaihe 2 -Tutkimus.....	55
10.1	Workshop keittiöllä .....	56

10.2	Asiakasymmärrys .....	57
10.2.1	Asiakaskyselyt .....	58
10.2.2	Haastattelut .....	60
10.2.3	Asiantuntijoiden ja kuluttajien näkemyksiä .....	63
10.3	Asiakasymmärrystiedon jäsentäminen ja tulkinta .....	66
10.3.1	Persoonat .....	66
10.3.2	Design driverit eli suunnitteluohjurit .....	68
10.3.3	Keittiötoiminnan ja asiakkaan kohtaamisen kuvaaminen - Palvelupolku ja Service Blueprint .....	69
11	Vaihe 3 - Suunnittelu .....	71
11.1	1. kehittämistehtävään liittyvä ideointi - Norlandian ateriapalvelun kehittäminen .....	72
11.2	2. kehittämistehtävään liittyvä ideointi - asiakasymmärrystieto kehittämiseen mukaan .....	73
12	Työn tulokset .....	74
13	Johtopäätökset ja pohdinta .....	79
13.1	Johtopäätökset .....	80
13.2	Pohdinta ja jatkoehdotukset .....	80
13.3	Tulosten hyödynnettävyys ja jatkokehitysehdotukset .....	81
13.4	Tutkimuksen reliaabelius ja validius .....	82
14	Lähteet .....	84
	Kuviot .....	89
	Taulukot .....	90
	Liitteet .....	91

## 1. Johdanto

Kestävä kehitys ja yritysten yhteiskuntavastuu ovat paljon puhuttavia ja koko maailmaa koskettavia aiheita. Kestävä kehitys on nykyaikana käsitteenä myös tiukasti mukana yritysmaailmassa. Sitran artikkelin (2013) mukaan ”kestävän kehityksen ympärillä käydyistä keskusteluista on kasvanut monia toisiaan täydentäviä ajattelumalleja, jotka ovat jopa ohjanneet yrityksiä muuttamaan omaa strategiaansa”. Yritysvastuun voidaan katsoa olleen jo pitkään asia, joka oli hoidettava, mutta sillä ei ole kuitenkaan ollut merkittävää vaikutusta strategiaan linjanvetoihin yrityksissä (Sitra 2013). Suomen YK-liiton mukaan yhteiskuntavastuun noudattamisesta on myös muodostunut merkittävä tekijä yrityksen maineeseen ja kilpailukykyyn liittyen. Yrityksen hyvä maine edesauttaa saamaan hyviä työntekijöitä, pitkäaikaisia asiakassuhteita sekä auttaa sitouttamaan rahoittajia ja sidosryhmiä. Kestävän kehityksen vaatimukset täyttävän yritystoiminnan voidaan katsoa olevan luotettavaa, taloudellista, yhteiskunnallisesti hyväksyttävää ja ympäristöä kunnioittavaa. (YK-liitto.)

Sitran vuoden 2016 megatrendilistalla yhdeksi aiheeksi oli nostettu globaali kestävyyskriisi ja siihen liittyen luonnonvarojen riittävyys ja ilmastonmuutoksen aiheuttamat haasteet. Sen lisäksi, että nykyajan yritykset ovat entistä valveutuneempia ympäristöasioiden suhteen, myös tämän päivän kuluttajat ovat hyvin valveutuneita ja vaativat tuotteilta ja palveluilta entistä enemmän ekologisuuden ja ympäristöä säästävän toiminnan huomioon ottamista (Harmaala & Jallinoja 2012, 119). Asiakkaiden valveutuneisuus ulottuu myös ruokapalveluihin. Noin joka kolmas suomalainen syö päivittäin julkisten ruokapalveluiden tuottaman aterian, joka voi olla esimerkiksi lounas päiväkodissa, koulussa, työpaikalla tai sairaalassa. Asiakkaat arvostavat edullisuuden ja terveellisuuden lisäksi ruokapalveluissa vastuullisesti tuotettua ja ympäristönäkökohdat huomioonottavaa ruokaa. Kuten muidenkin alojen yritysten, myös ruokapalveluyritysten haasteena on sisällyttää vastuullisuus ja ympäristöosaaminen osaksi liiketoimintaansa. (Aalto yliopisto 2012-2014.)

### 1.1 Työn taustat

Opinnäytetyö tehtiin Norlandia Päiväkotien ateriapalvelulle. Norlandia Päiväkodit on Suomen kolmanneksi suurin yksityinen päiväkotiketju ja vuosien varrella se on laajentunut 37 kuntaan ja tällä hetkellä päiväkoteja on 68. Norlandia Päiväkodit kuuluvat osaksi kansainvälistä Norlandia Preschools-perhettä. Norlandia päiväkodeilla on omat keskuskeittiöt sekä Espoossa että Jyväskylässä ja niistä toimitetaan ruoka 30 päiväkotiin. Syksyllä 2018 aukesi uusi keskuskeittiö Sipooseen. Espoon keskuskeittiöllä valmistetaan n. 1300 aterialla päivittäin, Jyväskylässä n. 400 ja Sipooseen toiminnan alkaessa n. 100 annosta.

Norlandialla panostetaan laatuun ja se näkyy kaikessa toiminnassa. Yrityksessä laadukas asiakaskokemus koetaan tärkeänä, kehityksen keskiössä on lapsi ja hänen hyvä arkinsa. Norlandia Care Group on vastuullinen toimija ja painottaa toimialansa mukaisesti sosiaalisen vastuun merkitystä. Myös ekologista vastuullisuutta painotetaan entistä enemmän. Tässä työssä keskitytään yrityksen Suomen ateriapalvelun toimintaan ja sen ekologisen ja kestävän toiminnan lisäämiseen.

Kehittämistyön tarve on lähtenyt siitä, että yrityksessä halutaan lisätä yhteiskuntavastuullisuutta ja osallistua kestävän kehityksen talkoisiin huomioimalla ekologisuus toiminnassa. Näiden voidaan katsoa olevan vahvoja trendejä tämän päivän ruokapalveluihin liittyen. Norlandialla on myös pyrkimys vastata mahdollisuuksien mukaan asiakastoiveisiin ja ateriapalvelun toiminnassa nämä toiveet liittyvät entistä enemmän maku- ja terveellisyysseikkojen lisäksi muun muassa ekologisuuteen. Ekologisuuden huomioiminen toiminnassa toisi luultavasti pitkällä tähtäimellä myös säästöjä ja se mahdollistaisi myös ateriapalvelun toiminnan markkinointia ekologisenä.

Aihealue on tärkeä ja ajankohtainen myös sen vuoksi, että vuonna 2012 Espoon kaupunki oli asettanut tavoitteeksi, että kaikilla kaupungin julkisilla laitoksilla oli vuoteen 2016 mennessä oltava omat kestävän kehityksen ohjelmansa. Kaupungin tavoitteenaan oli myös, että 15 % näistä laitoksista olisi saanut 2016 loppuun mennessä kestävästä toiminnastaan esimerkiksi ulkoisen tunnuksen tai sertifikaatin. (Espoo 2014.) Yksityisellä sektorilla, johon Norlandia Päiväkodit kuuluu, on tärkeää pysyä kartalla julkisen puolen toiminnasta ja tarjota palveluitaan vähintään samantasoisena.

Työn ollessa jo loppusuoralla, sain tietää että Norlandia avaa syksyllä 2018 uuden luontopäiväkodin Sipooseen ja sen yhteyteen myös keskuskeittiön, jossa tullaan panostamaan luomu- ja lähiruokaan. Sipoon keittiöllä pystyttäisiin mahdollisesti pilotoimaan toiminnan kehittämistä tämän työn pohjalta.



## 1.2 Työn tarkoitus, tavoitteet ja prosessin eteneminen

Työn tarkoituksena on tutkia aiheena ekologista ateriapalvelutoimintaa yritysvastuun ekologisen ulottuvuuden ja kestävän kehityksen ekologisen ulottuvuuden viitekehyksessä sekä kartuttaa Norlandian asiakasymmärrystietoa. Kehittämisprosessin tarkoituksena on vastata kahteen tutkimuskysymykseen:

1. Mitä osa-alueita ja millä työkaluilla juuri Norlandian ateriapalvelussa tulisi toimintaa kehittää, kun tavoitteena on ateriapalvelun ekologinen toiminta?
2. Minkälaisia toiveita/ideoita ateriapalvelun ekologisen toiminnan kehittämiseksi nousee asiakasymmärrystietoa kartoittamalla?

Tavoitteena on tutkimuskysymyksiin vastaamalla luoda kehittämis ehdotuksia siitä, miten juuri Norlandian ateriapalvelun toiminnasta voidaan kehittää ekologisempaa ja tutkia ja tuoda kehittämiseen mukaan asiakasnäkökulmaa aiheesta.

Työ koostuu tietoperustasta ja empiria-osioista. Johdannon jälkeen esitellään tietoperusta, joka tukee varsinaista kehittämisprosessia. Tietoperusta on koottu käyttäen kirjallisia lähteitä, tutkimuksia ja selvityksiä aiheesta sekä aiempien opinnäytetöiden tuloksia. Tietoperusta käsittää ekologisen ateriapalvelutoiminnan tarkastelun sekä kestävän kehityksen että yritysvastuun näkökulmista. Tietoperustan avulla saatiin näkökulmaa siihen, miten ateriapalvelun ekologista toimintaa olisi mahdollista kehittää ja miten aihe näyttäytyy yritysvastuun näkökulmasta. Empiria-osio koostuu kehittämisprosessista, jossa on käytetty palvelumuotoilun menetelmiä. Kehittämisprosessin päätteeksi esitellään kehittämis ehdotukset.

## 1.3 Keskeiset käsitteet ja työn rajaus

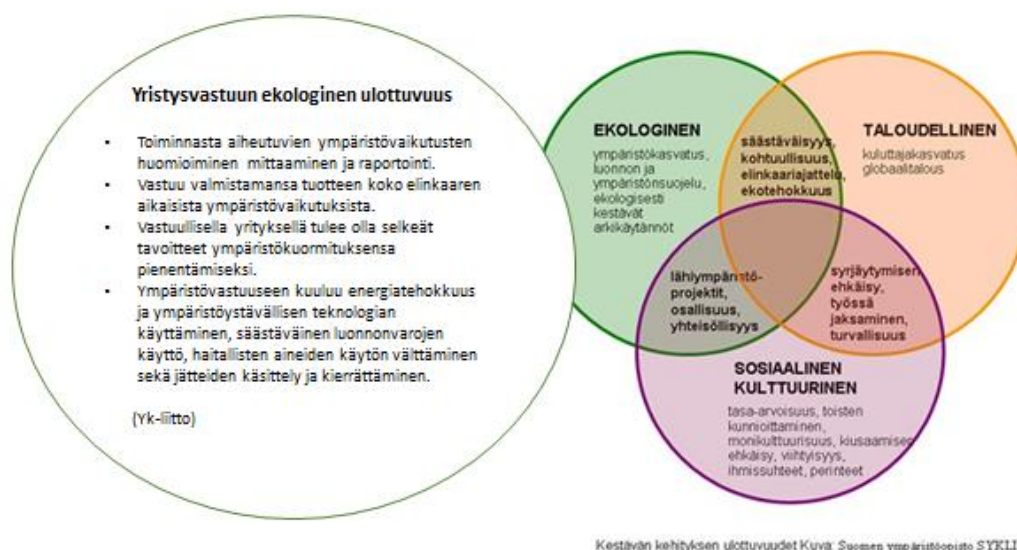
Tässä työssä tutkimuksen keskiössä ovat ateriapalvelun toiminta sekä asiakasymmärrys ja teoreettisena viitekehyksenä työtä rajaavat yrityksen yhteiskuntavastuun ekologinen ulottuvuus, ja kestävän kehityksen ekologinen ulottuvuus. Keskeisiä käsitteitä, jotka viitekehyksen lailla rajaavat tietoperustan, ovat:

- kestävä kehitys
- yrityksen yhteiskuntavastuu (=yritysvastuu)
- ekologinen vastuu
- ekologisuus
- ammattikeittiö

- ateriapalvelu
- asiakaskeinen kehittäminen
- asiakas ja palvelukeskeinen logiikka (SDL)

Nämä termit tulevat määritellyiksi tarkemmin työn teoreettisessa osassa.

Yritysten yhteiskuntavastuu voidaan jakaa *taloudelliseen*, *ekologiseen* sekä *sosiaaliseen* ja *kulttuurilliseen* ulottuvuuteen, aivan kuten kestävä kehityskin yleisesti jaotellaan. Alla oleva kuvio selventää kestävä kehityksen ulottuvuuksien erillisyyttä mutta myös sitä, miten ne liittyvät toisiinsa. Vihreätaustainen osio (ekologinen) kuvaa tämän työn rajattua aluetta kestävä kehityksen alueella. Yritysvastuun ekologinen ulottuvuus on lisätty kuvaan limittäin sen kanssa.



Kuvio 1: Kestävän kehityksen ulottuvuudet ja yrityksen yhteiskuntavastuun ekologinen ulottuvuus (mukaillen Suomen ympäristöopisto, Kestävän kehityksen ulottuvuus)

#### 1.4 Menetelmälliset ratkaisut

Työ on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka toiminnallisessa osiossa käytettiin muutamia palvelumuotoilun menetelmiä. Työ rakentuu kirjallisesta osuudesta eli tietoperustasta sekä empiirisestä osiosta eli työelämää kehittävästä ja asiakasymmärrystä kartoittavasta kehittämisprosessista. Tällaista työtä voidaan kuvata tutkimukselliseksi kehittämistyöksi, eli siinä yhdistyvät tutkimus ja kehittäminen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 17).

Ensimmäinen, eli kirjallinen osio, kattaa työn teoreettisen pohjan eli tietoperustan. Teoreettinen pohja on koottu aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen tutustuen sekä kirjallisuuskatsaus-

tyyppisesti tutustuen aiheeseen liittyviin aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2015, 34) määrittelevät tietoperustan olevan aiheeseen liittyvän jo olemassa olevan tiedon kokoajaksi, joka määrittelee käsitteet ja niiden väliset suhteet. Tämän työn kirjallisen kartoituksen tarkoituksena on laadullisen tutkimuksen tapaan hankkia kohteesta mahdollisimman paljon tietoa ja ymmärtää ilmiötä kokonaisvaltaisemmin (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 105). Kirjallisuuskatsauksen (aiemmat tutkimukset) avulla voidaan osoittaa, millä tavoin ja mistä näkökulmista aihetta on aiemmin tutkittu. Se auttaa myös hahmottamaan miten oma tutkimus liittyy näihin aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 108-109.)

Toisen osion työssä muodostaa sen toiminnallinen eli empiirinen osuus. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana käytännön kehittämisprosessissa voidaan katsoa olevan todellisen elämän kokonaisvaltainen kuvaaminen ja aineiston kerääminen todellisissa tilanteissa. Keskiössä on ihminen ja hänen maailmansa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 152, 155.) Toiminnallisen osuuden menetelmänä käytetään palvelumuotoilua ja sen työkaluja. Mielestäni palvelumuotoilu kehittämisen välineenä sopii tähän työhön, koska Tuulaniemen (2013, 24) mukaan sen avulla pystytään kartoittamaan organisaation strategisia mahdollisuuksia ja innovoimaan uusia - tai kehittämään jo olemassa olevia palveluita. Tässä työssä pyritään löytämään keinoja kehittää jo olemassa olevan palvelun, eli ateriapalvelun, toimintaa ekologisemmaksi ja enemmän asiakkaiden toiveiden mukaiseksi. Myös Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2015, 71) mainitsevat palvelumuotoilun sopivan palveluiden kehittämiseen sen kaikilla tasoilla, muun muassa yrityksen strategiassa ja prosesseissa sekä asiakasrajapinnassa tapahtuvissa kontakteissa. Palveluja voidaan pyrkiä muotoilemaan esimerkiksi ekologisemmiksi, kuten tässä työssä, aivan kuten tavaroitakin (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2015,71).

Työ on siis kokonaisuudessaan kvalitatiivinen tutkimus, vaikka työn ensimmäinen ja toinen osio ovatkin tiedonkeruumenetelmiltään hyvinkin erilaisia. Laadullisen tutkimuksen voidaan katsoa liittyvän tiiviisti myös palvelumuotoiluun, koska myös siinä pyrkimyksenä on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä (Tuulaniemi 2011, 143). Tuulaniemi (2011, 144) painottaa, että palvelumuotoilussa laadulliset tutkimusmenetelmät myös soveltuvat kvantitatiivisia menetelmiä paremmin asiakasymmärryksen kartuttamiseen.

## Työn 1. Osio - Tietoperusta

Työn kirjallisen kartoituksen tarkoituksena on laadullisen tutkimuksen tapaan hankkia koh-  
teesta mahdollisimman paljon tietoa ja ymmärtää ilmiötä kokonaisvaltaisemmin (Ojasalo,  
Moilanen & Ritalahti 2015, 105). Tietoperusta rakentuu aiempien tutkimusten tarkastelun,  
kestävän kehityksen, yritys vastuun ja palvelujen asiakas keskeisen kehittämisen ympärille.

### 2 Aiheeseen liittyvät aiemmin tehdyt tutkimukset

Aiheeseen liittyviä aiemmin tehtyjä tutkimuksia etsittiin osaksi työn tietoperustaa. Aiempien  
tutkimusten avulla voidaan osoittaa, millä tavoin ja mistä näkökulmista aihetta on aiemmin  
tutkittu. Se auttaa myös hahmottamaan miten oma tutkimus liittyy näihin aiemmin tehtyihin  
tutkimuksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 108-109.)

Aiempia opinnäytetöitä etsittiin hakusanoilla ja niiden yhdistelmillä yliopistojen Melinda-tie-  
tokannasta sekä ammattikorkeakoulujen Theseus-tietokannasta.

Melinda osumat kpl: yrityksen yhteiskuntavastuu 117

kestävä kehitys 10275

ateriapalvelu 7

ammattikeittiö 2

Theseus osumat kpl: yrityksen yhteiskuntavastuu 117

yritysvastuu 599

kestävä kehitys 59388

yritysvastuu + kestävä kehitys + ekologisuus 11

kestävä kehitys + ammattikeittiö 71

kestävä kehitys + ammattikeittiö + ateriapalvelu 18

Yrityksen yhteiskuntavastuun ja yritysvastuun termeillä tehdyillä hauilla löytyi melko paljon  
tehtyjä tutkimuksia/opinnäytetöitä. Työt käsittelivät suurimmaksi osaksi sitä mitä yritysvas-  
tuu tarkoittaa ja miten se näkyy yrityksissä, joille työ on tehty.

Yhdistämällä hakusanat yritysvastuu, kestävä kehitys ja ekologisuus, tuloksia tuli Theseus-  
sesta 11. Kyseiset opinnäytetyöt käsittelevät kauneudenhoitoalaa, vaatetus alaa, majoitus-  
alaa, kilpailukyvyyn kasvattamista ja markkinointia. Työtä jossa yritysvastuu olisi liitetynä  
ammattikeittiötoimintaan tai käsitteeseen ateriapalvelu, ei löytynyt. Yritin etsiä myös opin-  
näytetöitä, jotka olisivat käsitelleet päiväkotiruokaa nimenomaan asiakasnäkökulmasta,  
mutta en löytänyt ainuttakaan.

Hakusanojen ammattikeittiö ja kestävä kehitys yhdistelmä antoi Theseuksessa 71 osumaa. Vielä lähemmäs oman työni aihetta pääsin kun lisäsin edellä mainittuun yhdistelmään vielä ateriapalvelun. Tällä yhdistelmällä löytyi 18 osumaa ja tästä omaa työtä lähimpänä olevat (5 kpl) olen listannut alla olevaan taulukkoon. Viimeisenä taulukossa on Taskisen ja Tuikkasen teos, joka pohjautuu haastatteluilla ja postikyselyillä tehtyyn kartoitukseen.

Tekijä(t), julkaisu- vuosi	Opinnäytetyön tai tutki- muksen aihe	Avainsanat	Aineistonkeruumenetelmät
Salo Anu 2011	Kestävä kehitys julkisissa ruokapalveluissa : hyviä käytänteitä ammattikeit- tiöissä	kestävä kehitys, ruokapal- velu, ammattikeittiö, ym- päristövaikutus	teemahaastattelut
Ruotsalainen Hanna 2013 amk	Ruokapalveluyksikön han- kintojen kehittäminen kestävän kehityksen ta- voitteiden suuntaisesti	kestävä kehitys, hankinnat, ruokapalvelu, ammattikeit- tiö, vastuullisuus	teemahaastattelut, benchmarking-vierailut
Rautakoski Kaisa 2014 yamk	Kestävää ruokaa ruokapal- veluista	Kestävä kehitys, vastuulli- suus, kestävä ruoka, kestävät ruokapalvelut	teemahaastattelut
Verainen Susanna 2011	Kuntien keittiöiden ilmas- toystävälliset ateriat		
Pajunen Nilmini 2012	Kestävän kehityksen huo- mioon ottaminen amat- tikeittiötyössä	Kestävä kehitys, Ammatti- keittiö, ekokeittiö	haastattelut, havainnointi
Taskinen Teija ja Tuikkanen Riitta 2004	Ammattikeittiöiden ekolo- ginen toiminta Suomessa 2003	Ympäristöjohtaminen, kestävä kehitys, suurkeit- tiöt, ympäristöjärjestel- mät, ekotehokkuus, energi- ansäästö, vedenkulutus	haastattelut, postikyselyt

Taulukko 1: Aiemmat opinnäytetyöt ja tutkimukset aiheesta

Hanna Ruotsalainen on tehnyt 2013 opinnäytetyön (amk) *Ruokapalveluyksikön hankintojen kehittäminen kestävän kehityksen tavoitteiden suuntaisesti*. Työn tarkoituksena oli perehtyä ruokapalveluiden hankintojen edistämiseen kestävän kehityksen näkökulmasta. Tarkastelulähtökohtina olivat lähi-, luomu-, kasvis - ja sesonginmukaisen ruoan tarjonnan edistäminen ja

ympäristönäkökulmien huomioimisella hankintatoimessa. Työ on tehty Invalidiliiton koulutuskeskukselle, joten työn tulokset ja kehittämis ehdotukset liittyvät suoraan kyseiseen koulutuskeskukseen. Ruotsalaisen mukaan kestävän kehityksen tulisi olla näkyvästi esillä yrityksen strategiassa, jolloin kestävyiden toteutumista hankinnoissa voitaisiin paremmin ohjata. Käytännön toiminnoista Ruotsalainen mainitsee kestävän kehityksen mukaisen ruokalistan suunnittelemisen olevan suuressa roolissa kestävän kehityksen mukaisten hankintojen edistämisessä.

Kaisa Rautakosken yamk-opinnäytetyö *Kestävää ruokaa ruokapalveluista* (2014) käsittelee aiheena kestävän ruoan määrittelyä sekä sitä miten kestävämpiä ruokapalveluita voidaan tuottaa. Hän selvitti myös mahdollisia esteitä kestävän ruoan käytölle ja sitä minkälaiset tulevaisuudennäkymät ruokapalvelualan toimijat näkevät kestävällä ruoalla olevan. Rautakosken mukaan ruokapalveluiden tuottamisessa kestävästi on otettava ruoan lisäksi huomioon ”toiminnan ennakointi ja kehittäminen” sekä sidosryhmien välinen yhteistyö. Suurimmat ongelmat kestävän ruokapalvelun tuottamiseen liittyivät Rautakosken mukaan elintarvikkeiden saatavuuteen, hintoihin sekä kysynnän ja tarjonnan kohtaamisen vaikeuteen. Tulosten perusteella monipuolisempi kestävän ruoan käyttö voisi tulevaisuudessa mahdollistaa ruokapalvelujen kestävämmän toiminnan. (Rautakoski 2014.)

Anu Salo on amk-opinnäytetyössään (2011) selvittänyt, kuinka ammattikeittiöillä on toteutettu kestävämpää toimintaa ja onko niitä kuvattu niin, että niitä voitaisiin käyttää hyödyksi myös muilla ammattikeittiöillä. Tutkimuksensa kohteeksi Salo oli valinnut neljä kestävän kehityksen mukaista toimintatapaa, joita ammattikeittiöissä voidaan toteuttaa. Toimintatavat olivat biojätteen vähentäminen, vedetön siivous ammattikeittiöillä, kestävän kehityksen mukaiset elintarvikehankinnat sekä mittausjärjestelmä energiankulutukselle. Salo toteaa tutkimuksen tuloksena, että suurimmat ympäristövaikutukset syntyvät raaka-ainetuotannossa (70 %). Tämän perusteella todetaan, että ammattikeittiöiden merkittävin keino edistää kestävä kehitystä on hankintojen tekeminen kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti; ”valitsemalla kestävästi tuotettuja elintarvikkeita, lähi- ja luomutuotteita, ammattikeittiö voi vähentää ympäristövaikutuksiaan huomattavasti” (Salo, 2011).

Susanna Veraisen opinnäytetyö (2011) liittyy ”Kohti hiilineutraalia kuntaa -hankkeeseen” Työn tarkoituksena on ollut kehittää hankkeen kuntakeittiöille apuväline, jonka avulla keittiöt voivat lähteä tavoittelemaan ilmastoystävällisempiä aterioita. Työssä keskitytään nimenomaan kasvihuonekaasupäästövähennyksiin ja siihen miten niiden avulla on mahdollista saada tuloksia. Veraisen mukaan tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa myös muiden organisaatioiden ja kotitalouksien käyttöön. Verainen toteaa tuloksissaan, että on suositeltavaa ryhtyä sellaisiin toimenpiteisiin joiden avulla ruokalistoja voitaisiin muuttaa ilmastoystävällisemmiksi raaka-

ainemuutosten avulla. Tällaisiksi toimenpiteiksi hän nimeää esimerkiksi eläinperäisten proteiinien korvaaminen kasviproteiineilla, sesonkituotteiden hyödyntämisen sekä ilmastonäkökulman huomioimisen jo kilpailutusvaiheessa.

Kaikista edellä esitetyistä päättötöiden tuloksista voi huomata sen, että raaka-ainehankinnat ja ruokalistasuunnittelu ovat tärkeimmässä roolissa, kun puhutaan ekologisemmasta tai kestävämmästä keittiötoiminnasta.

### 3 Kestävä kehitys

Kestävä kehityksen ja yritysvastuun voidaan sanoa kulkevan käsi kädessä. Aiheena kestävää kehitystä käsiteltiin ensimmäisen kerran YK:n Brundtlandin komissiossa vuonna 1987, aihe on siis vielä melko nuori. Komission tekemän pohjatyon jälkeen alkunsa sai prosessi, ”joka on edennyt vuorovaikutteisesti eteenpäin valtioissa, kunnissa ja kansainvälisissä yhteyksissä” (Ympäristöministeriö 2013). Kestävän kehityksen politiikan voidaan katsoa kehittyneen lyhyessä ajassa paljon ja se on muotoutunut vähitellen kattavaksi ja monipuoliseksi kokonaisuudeksi (Ympäristöministeriö 2013).

Kestävä kehitys voidaan määritellä niin, että se on ”maailmanlaajuisesti, alueellisesti ja paikallisesti tapahtuvaa jatkuvaa ja ohjattua yhteiskunnallista muutosta, jonka päämääränä on turvata nykyisille ja tuleville sukupolville hyvät elämisen mahdollisuudet” ja määritelmä kattaa myös sen, että sekä ympäristö, ihminen ja talous otetaan huomioon tasavertaisina kaikessa päätöksenteossa ja toimintaan liittyvässä. (Ympäristöministeriö 2013.) Kestävä kehitys jaotellaan nykyään seuraaviin alatasoihin: *ekologinen kestävyys, taloudellinen kestävyys ja sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys* (Ympäristöministeriö 2013.)

Suomelle on kirjattu kestävä kehityksen tavoitteet yhteiskuntasitoumukseen, joka on nimeltään *Suomi, jonka haluamme 2050*. Yhteiskuntasitoumuksen tavoitteena on edistää kestävä kehitystä kaikkialla yhteiskunnassa. Suurimpina vaikuttajina asian ajamisessa eteenpäin toimivat hallitus ja hallinto sekä yhteiskunnalliset toimijat. Sitoumukseen kirjattujen tavoitteiden voidaan katsoa konkretisoituvan niillä teoilla, joihin yhteiskunnan eri toimijat sitoutuvat kestävä kehityksen edistämiseksi. (Ympäristöministeriö 2013.)

#### 3.1 Kestävän kehityksen ekologinen ulottuvuus

Kestävän kehityksen perustana voidaan katsoa olevan ekologinen kestävyys ja se on perusta, jolle ihmisten hyvinvoinnin voidaan sanoa perustuvan (Ekocentria). Yksi kestävä kehityksen

perusehdoista on kasvi- ja eläinlajien monimuotoisuuden ja ekosysteemien toimivuuden säilyttäminen. Lisäksi se kattaa ihmisten taloudellisen sekä aineellisen toiminnan keskinäisen sopeuttamisen luonnon kestävytyyn. Ekologiseen kestävytyteen pyrittäessä kansallisten toimien lisäksi kansainvälisen yhteistyön voidaan katsoa olevan keskeisessä asemassa. (Ympäristöministeriö 2013.)

### 3.2 Ekologinen kestävyys ja ruoka

Vuonna 2011 Maa- ja metsätalousministeriö asetti elintarvikeketjun neuvottelukunnan tehtäväksi valmistella ehdotus strategiseksi kehittämisohjelmaksi ja kilpailukyyn vahvistamiseksi kattaen niin alkutuotannon, jalostuksen kuin kaupan alankin, eli koko elintarvikeketjun. Ruokasektorilla ja sen toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset olivat vaikuttaneet vahvasti siihen, että koko elintarviketalouden laatustrategiaa tuli tarkastella uudelleen. Ruokasektorin toiminnan voidaan katsoa kytkeytyvän kokonaisuudessaan ”läheisesti *ympäristö-, ilmasto- ja energiakysymyksiin*, alkutuotannon ja elintarviketeollisuuden kilpailukyyn, *kuluttajakentän muutoksiin* sekä ravitsemuksen ja terveyden välisiin yhteyksiin”. (MMM 2011.) Tähän työhön linkittyvät suoraan edellisessä lauseessa kursivoidut tekijät, eli ne ovat juuri niitä kysymyksiä joiden kanssa suurtalouskeittiötoimintakin painii pyrkiessään kohti ekologisempaa toimintaa.

Ruoan saatavuuden suhteen saattaa ilmetä ongelmia tulevaisuudessa. Ruokaa tarvitaan koko ajan enemmän, mutta sen riittävyyden takaaminen tuottaa haasteita ekologisesta näkökulmasta. Esimakua tästä on jo saatu, kun väestön kasvu kiihtyy koko ajan ja ruoan kysyntä kasvaa. Myös kaupungistuminen aiheuttaa omat haasteensa, kun kotona viljely vähenee ja sellaisten ihmisten määrä vähenee. Ruokaa joudutaan kuljettamaan pitkienkin matkojen päästä kaupunkilaisille. Myös elintarvikkeiden kuljettaminen on hyvin kuormittavaa ympäristölle. (Mononen & Silvasti 2012, 70-72.) Lihatuotanto on yksi paljon puhuttu aihe nykypäivän ruokakeskusteluissa. Muun muassa karjan kasvattaminen vaatii paljon peltoalaa ja kuluttaa vettä, joten sillä on suuret ympäristövaikutukset. Rehun tuotanto vie koko ajan enemmän tilaa ihmisten ravinnoksi kelpaavilta kasveilta. (Mononen & Silvasti 2012, 20.)

#### **Asiakas-/kuluttajanäkökulma**

Ruoan tuotantoon liittyen painotetaan tänä päivänä siihen liittyvien vaiheiden läpinäkyvyyttä asiakkaalle. Elintarvikeketjun neuvottelukunnan (2011) Ruokaketjun toimenpideohjelmassa viitataan 2011 päivitettyyn hallitusohjelmaan, jossa ruokasektori kuvattiin tulevaisuuden kasvualaksi, jossa kilpailukykyä ja yhteistyötä kehitetään niissä raameissa, jotka kansallisessa ruokaan liittyvässä strategiassa sekä ruokapoliittisessa selonteossa on määritelty. Näin kulut-



tajille voiaan turvata oikeus saada tietoonsa elintarvikkeiden todellinen koostumus, tuotantotapa sekä alkuperä. Elintarvikkeiden jäljitettävyyden uskotaan parantavan kuluttajien luotamusta huomattavasti. Avoimuutta ja läpinäkyvyyttä onkin lisättävä koko ketjun toimivuuden ja luotettavuuden parantamiseksi. (MMM 2011.) Kun kuluttajat pohtivat ympäristövaikutuksia, on heille tärkeitä asioita huomattu olevan elintarvikepakkaukset, kuljetukset ja lähi- ja luomuruoka (Heikkurinen 2012).

Puolanne & Wilenius (2002, 33) mainitsevat, että juuri kuluttajien eettiset arvot ovat tänä päivänä ajaneet pohtimaan sitä, millaisissa olosuhteissa ruoka on tuotettu. Kuluttajien voidaan katsoa vieraantuneen yhä enemmän tuotteiden alkuperästä lisääntyneen jalostuksen, varastoinnin ja pakkaamisen johdosta. Suurelta osin juuri tämä elintarvikeketjun pidentyminen ja tuotannon ja kulutuksen etääntyminen yhä kauemmaksi toisistaan, on johtanut siihen että elintarvikkeiden alkuperä alkanut kiinnostaa kuluttajia yhä enemmän. Myös Mononen ja Silvasti (2012, 19) kuvaavat kuluttajien olevan nykyään entistä valveutuneempia ruokaan liittyvissä asioissa jälkitraditionaalisen riskiyhteiskunnan kehityksessä. Maailma on muuttunut niin, ettei ruoka ole enää vain ravinnon tarpeen tyydyttäjä, vaan ruokavaliintoja voidaan tarkastella muun muassa terveyden, kauneuden, ympäristön ja oikeudenmukaisuuden näkökulmista.

Kotimaisuuden voidaan sanoa olevan tällä hetkellä kaikkialla maailmassa hyvä elintarvikkeiden markkinointikeino, koska omassa maassa tuotettujen elintarvikkeiden koetaan olevan puhtaampaa ja parempaa kuin tuontiruoka. Yhteiskunnallisessa keskustelussa kulloinkin esillä olevien arvojen voidaan katsoa vaikuttavan pitkälti kuluttajien valintoihin. Näihin arvoihin luetaan muun muassa eettisyys, johon sisällytetään sekä taloudellinen ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden lisäksi myös ekologisuus, turvallisuus, terveellisyys ja kotimaisuus. (Puolanne & Wilenius 2002, 33.) Koska Norlandian kaltaisten yritysten, jolla ateriapalvelu kuuluu osana tarjottavaan palveluun (päivähoito), asiakkaat eivät voi valita päivittäistä ruokaa mieltymystensä mukaan, heidän mahdollisuutensa vaikuttaa on asiakaspalaute. Antamalla palautetta ja esimerkiksi tuomalla esille eettiset näkemyksensä, he voivat pyrkiä vaikuttamaan ateriapalvelun tarjoamaan sisältöön. Toki ateriapalvelusta saa pyydettyä lapselleen esimerkiksi kasvis- tai vegaaniruoka, mutta tarjolla ei siis ole päivittäin erilaisia vaihtoehtoja.

Norlandialla, kuten varmasti muidenkin palveluntuottajien keskuudessa ja kaupanalalla, tiedostetaan se, että vaikka asiakkaat esittävät toiveita esimerkiksi eettisemmistä ruokavaliinnoista, niistä ei useinkaan olla valmiita maksamaan enempää. Eri asia on silloin, jos toiminta on selkeästi keskittynyt esimerkiksi luomuruokaan; tällöin asiakkaiksi hakeutuvat nimenomaan luomuruokaa arvostavat. Mononen ja Silvasti (2012) kuvaavatkin suomalaisten nykyistä ruokakäyttäytymistä nuukaksi. Nuukuus näkyy esimerkiksi luomuruoan heikkona menekkinä. Luomua arvostetaan, mutta siihen ei kuitenkaan tunnu olevan varaa. Suomalaiset käyttivät 2012

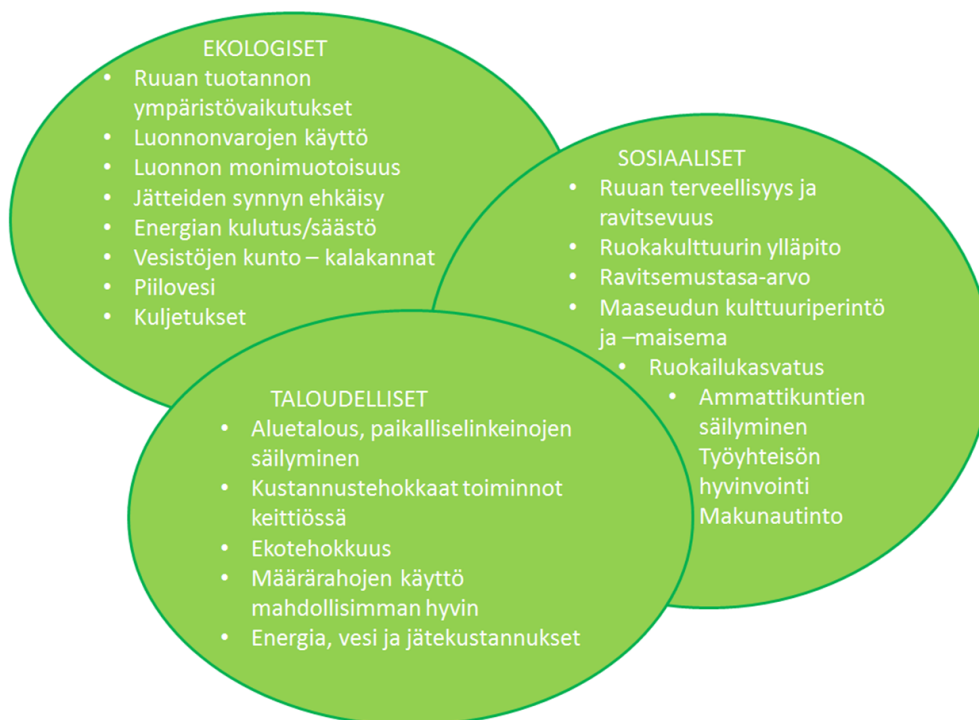
12,7% kaikista menoistaan ruokaan, kun 50-vuotta sitten luku oli 27%. Luvut kertovat siitä, että nykyään rahaa käytetään mieluummin muiden tarpeiden ja halujen tyydyttämiseen. Ruoan hinta on nykyään siis historiallisesti tarkasteltuna edullista, vaikka paljon kuulee puhuttavan ruoan kalleudesta. Toisaalta Mononen ja Silvasti (2012, 69-70) esittävät kirjassaan yhdeksi nykypäivän haasteeksi globaalin elintarvikejärjestelmän näkökulmasta ruoan hintojen voimakkaan kasvun. Usein elintarvikkeiden hintojen nousu näkyy piikkeinä, joihin on monia syitä. Tällaisia ovat olleet muun muassa pitkät kuivat jaksot Australian tuotantoalueilla, EU:n päätös pienentää elintarvikevarastoja ja öljyn hinnan nousu.

Paljon puhuttava asia nykypäivänä on ihmisten kulutustottumukset ja ruoan haaskaus. Mononen ja Silvasti (2012, 72-73) viittaavat kehitysmaatutkimuksen piiriin, kun puhutaan siitä että ruokaa tuotettaisiin maailmassa kyllä tarpeeksi, mutta se jakautuu epätasaisesti. On melko helppo löytää vastaus siihen, mihin ylimääräinen ruoka, jolla voitaisiin ruokkia noin miljardi aliravittua, katoaa. Ensinnäkin länsimaissa syödään reilusti yli tarpeiden, mutta myös haaskataan ruokaa roskikseen. MTT:n 2010-2012 tekemän selvityksen mukaan Suomessa suurin osa ruokahävikistä syntyy kotitalouksissa. Yhteensä kotitalouksilta syntyy vältettävissä olevaa ruokahävikkiä 120-160 kiloa vuosittain. Myös suurtalouskeittiön voidaan katsoa olevan ensisijaisesti elintarvikkeiden kuluttaja, mutta se on myös taho, joka jatkojalostaa ruokaa muille kuluttajille. Myös suurtalouskeittiöiden ruokahävikki on todella suurta. Suurtalouskeittiön kestävää toimintaa avataan seuraavassa kappaleessa *Kestävän kehityksen ekologinen ulottuvuus ammattikeittiöissä*.

### 3.3 Kestävän kehityksen ekologinen ulottuvuus ammattikeittiöissä

Kuten elintarviketeollisuuskin, myös kohdeyrityksen keskuskeittiö valmistaa asiakkailleen välttämättömiä hyödykkeitä, joita ei voida korvata muilla. Ympäristökuormitusta voidaan vähentää alalla muun muassa energiatehokkaisiin toimintatapoihin panostamalla, pienentämällä tuotteiden hiilijalanjälkeä ja hyödyntämällä raaka-aineet mahdollisimman tehokkaasti. Muita näkökohtia alan ympäristövastuullisuuteen ovat luonnonvarojen säästeliäs käyttö koko ruoantuotantoketjun ajan, hävikin ja jätteen synnyn ehkäisy, pakkausmateriaalien valinta ja veden- ja energiankäytön tehostaminen/vähentäminen. Myös vastuullinen raaka-aineiden hankinta on tärkeässä osassa. (Harmaala & Jallinoja 2012, 240.)

Ruokapalveluilla voidaan katsoa olevan merkittävä rooli kestävän kehityksen edistämisessä, koska julkisissa ruokapalveluissa tuotetaan noin 419 miljoonaa ateriaa vuosittain (Taloustutkimus 2011) ja lisäksi tällä sektorilla toimii myös yksityisiä tahoja kuten Norlandia Päiväkodit. Kestävä toiminta ammattikeittiö-akselilla on yhä enemmän pinnalla tänä päivänä. Alla on kuvattuna ammattikeittiön kestävän kehityksen ulottuvuudet, josta tässä työssä syvennyttään ekologiseen ulottuvuuteen.



Kuvio 2: Ammattikeittiön kestävän kehityksen ulottuvuudet (Ekocentria 2012)

Kestävän kehityksen mukaiseen toimintaan pyritään nykyään vaikuttamaan jo valtion suunnaltakin. Valtioneuvoston periaatepäätös (VNP 2009) on laadittu kestävien ympäristö ja energiaratkaisujen edistämiseksi julkisissa hankinnoissa. ”Tavoitteena on vähentää energian ja materiaalien käyttöä sekä haitallisia ympäristövaikutuksia tuotteen, palvelun tai rakennuksen koko elinkaaren aikana” (Portaat Luomuun). Valtioneuvosto suosittelee, että kaikki muutkin kuin valtion omistamat julkiset hankintayksiköt noudattaisivat näitä periaatteita ja tavoitteita. Päätöksessä otetaan kantaa myös ruokapalveluihin, eli keittiöissä ja ruokapalveluissa on hankittava ravitsemussuositusten mukaista sekä luonnonmukaisesti tuotettuja, kasvispainotteisia tai sesonginmukaisia elintarvikkeita. Tavoitteeksi asetettiin 2009, että julkisissa keittiöissä tarjotusta ruoasta 10 % on luomua vuoteen 2015 mennessä ja 20 % vuoteen 2020 mennessä. Lisäksi julkisissa ruokapalveluissa on pyrittävä järjestelmällisesti ruokahävikin vähentämiseen ja energiatehokkuuden parantamiseen. (VNP 2009.) Julkista ruokapalvelua koskevat tavoitteet olisi hyvä huomioida myös yksityisellä puolella, jotta taso pysyisi samanlaisena tai voitaisiin olla jopa askeleen edellä. Norlandialla asioissa pyritään nimenomaan olemaan edelläkävijöitä ja yksityisen toimijan vahvuus tässä on se, että kehitystyön tuloksia ja muutoksia on mahdollista saada nopeammalla tahdilla käytäntöön kuin julkisella puolella.

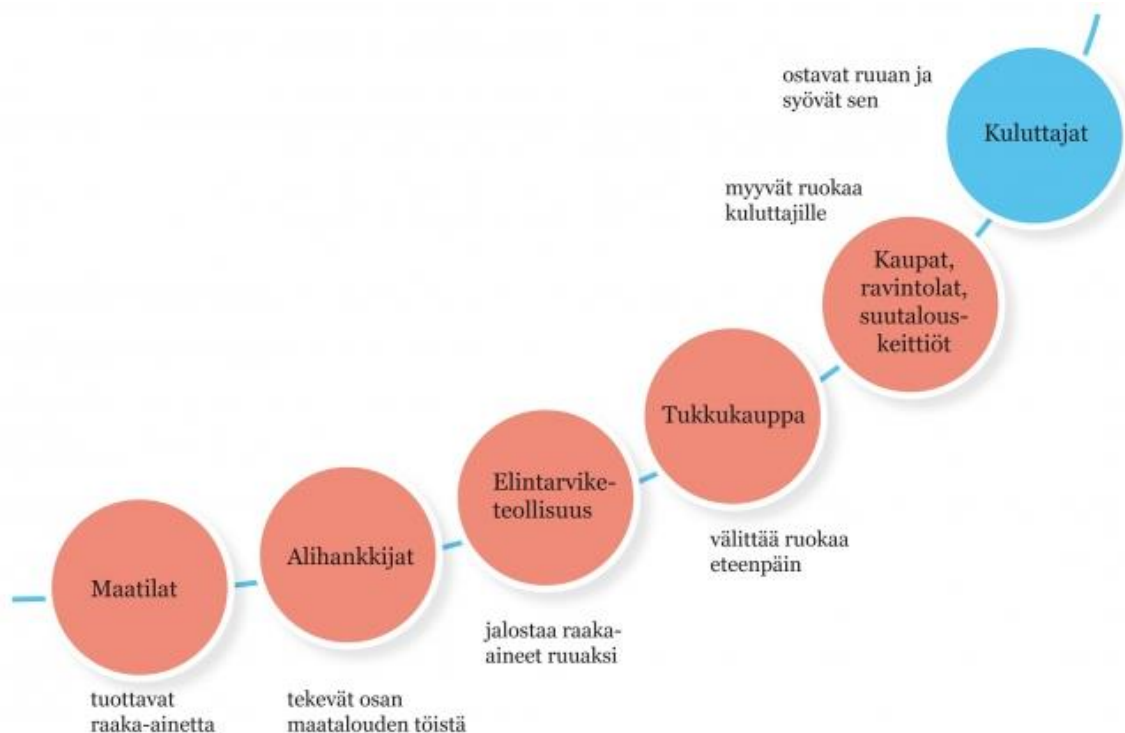
Lähes 2/3 ruokapalvelujen ympäristövaikutuksista aiheutuu ruoan raaka-ainetuotannosta, joten ammattikeittiön raaka-ainevalinnoilla on suuri merkitys koko elintarvikeketjun kannalta. Jo yksi kasvisruokapäivä viikossa vähentää ruokapalvelun ympäristökuormaa. 1/3 ruokapalveluiden ympäristövaikutuksista taas aiheutuu ruoan säilöntään, valmistukseen ja tarjoiluun tarvittavasta energiankäytöstä ja muutama prosentti kuljetuksista. Ammattikeittiön suunnittelu ja laitevalinnat ovat tärkeitä, koska ne vaikuttavat palvelujen tuottamiseen kuluvan energian määrään ja sitä kautta hiilidioksidipäästöihin. (Ekocentria 2012.) Ammattikeittiöissä voidaan pienentää ympäristön kuormitusta muun muassa valitsemalla sellaisia raaka-aineita, joiden ympäristövaikutusten voidaan katsoa olevan pienempiä, työtapojen ja aikataulujen kehittämällä sekä vähentämällä keittiöissä käytettävien energian ja veden sekä kemikaalien kuluista. Myös jätteiden syntyyn tulisi kiinnittää huomiota esimerkiksi vähentämällä ruoan valmistus-, tarjoilu- ja lautashävikkiä sekä kouluttamalla henkilöstöä ympäristöasioissa. (Motiva.)

Ruokahävikki on yksi suurimmista yksittäisistä seikoista ekologisuuteen ja ruokapalveluiden toimintaan liittyen. *Ruokahävikki suomalaisessa ruokaketjussa* on MTT:n 2010-2012 tekemä tutkimus, joka avaa aiheutta suomalaisesta näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan ravitsemispalveluissa syntyvä ruokahävikki on noin 20% kaikesta syömäkelpoisesta, mutta hävikkiin menevästä ruoasta. Kiloina se tarkoittaa 75-85 miljoonaa kiloa vuodessa. Ruokapalveluissa päättyy tutkimusten mukaan ruokahävikiksi noin 1/5 syötäväksi tarkoitettusta ruoasta. Syömäkelpoisen ruoan päätyminen jätteeksi on ekologisesti kestäväntöntä, joten ruokahävikin pienentäminen on myös tärkeä osa ammattikeittiön kestäväää toimintaa. (Motiva.)

Teija Taskinen ja Riitta Tuikkanen ovat tehneet 2004 tutkimuksen ammattikeittiöiden ekologisesta toiminnasta Suomessa. He mainitsevat että heidän tutkimuksessaan mukana olleista keittiöistä vain 15%:lla oli ympäristöjärjestelmä ja suurin osa näistä keittiöistä oli ketjuun kuuluvia. Motivoivana tekijänä luotuihin järjestelmiin on ollut taloudellinen hyöty, imago, lainsäädännön vaatimukset sekä halu pienentää ympäristövaikutuksia.

### 3.3.1 Ruokaketju ja elinkaariajattelu

Ruokaketjun voidaan katsoa olevan olennainen osa ruokajärjestelmää. Ruokaketjulla tarkoitetaan sitä reittiä, jonka ruoka kulkee niin sanotusti pellolta pöytään. Kaikki alkaa alkutuotannosta ja jatkuu mahdolliseen jatkotuotantoon, varastointiin, tukkukauppaan sekä kuljetuksiin ja vähittäiskauppaan. Ennen ketjun viimeistä kohtaa eli ruokailua, ketjuun kuuluu vielä kotitalouksien ruokatalouden hoito tai esimerkiksi ammattikeittiön ruokahuollon toiminta.



Kuvio 3: Ruokaketju (Ruokatieto Yhdistys ry)

Kuvion 3 tarkoituksena on hahmottaa tämän kehittämistyön sijoittumista ruokaketju-akselilla. Kuva osoittaa suurtalouskeittiötoiminnan sijoittumista ruokaketjussa ja auttaa hahmottamaan sitä, miten monivaiheinen ruokaketju on. Voidaan todeta, että jokaisella tuotteella ja palvelulla on ympäristövaikutuksia valmistuksen lisäksi elinkaaren muissa vaiheissa. Tärkeät vaiheet ovat etenkin käytön ja käytöstä poistamisen aikana. Vaikutukset ovat hyvin moninaisia ja ne riippuvat aina tuotteen ja palvelun laadusta. Tuotteilla haetaan usein hyvinvointia ja elintapojen parantumista, mikä aiheuttaa ristiriidan kun samalla yritetään vähentää ympäristöön kohdistuvaa kuormitusta. On suuri haaste erottaa toisistaan talouskasvu ja luonnonvarojen kulutuksen jatkuva kasvu. (Harmaala & Jallinoja 2012, 118.)

Tuotteen tai palvelun elinkaaren aikana syntyneitä ympäristövaikutuksia voidaan tarkastella elinkaariarvioinnilla (LCA life cycle assessment). Elinkaaren voidaan katsoa käsittävän kaikki tuotanto-, valmistus- ja kuljetusvaiheet, raaka-aineiden ja energian alkutuotannon, jakelun, tuotteen tai palvelun käytön sekä käytöstä poiston (hävitys, uusiokäyttö tai kierrätys). Pääsääntöisesti suurimmat ympäristövaikutukset aiheutuvat tuotteen tai palvelun käytön aikana, kuljetuksissa ja valmistusprosessien aikana. (Harmaala & Jallinoja 2012, 129.)

Elinkaariarvioinnin lisäksi erityisesti ruoan tuotannon ja kulutuksen ympäristövaikutuksia voidaan mitata ja arvioida *elinkaarianalyysin* avulla. Siinä tarkastelun alle otetaan raaka-aineiden hankinta, ruokien valmistaminen ja pakkaaminen, jakelu ja käyttö sekä ylimääräisten ruokien hyödyntäminen ja jätteiden loppusijoitus. Suomessa suurimmat ympäristövaikutukset, jotka liittyvät elintarvikkeiden tuottamiseen, aiheutuvat maataloudesta ja sen lannoitteista, energiankäytöstä, päästöistä ja tuotantoeläinten oloista. Sekä suurtalouskeittiöissä että yksittäisten kuluttajien keskuudessa yksi helpoimmista tavoista vähentää ruoasta aiheutuvia ympäristöhaittoja on välttää jätettä jota ruoasta syntyy. Kasvisten lisääminen ja lihan määrän pienentäminen ruokavaliossa on ekologisesti kestävää ruokavalion koostamista. (Harmaala & Jallinoja 2012, 236-237.)

*Ympäristöjalanjäljellä* pyritään yhdistämään kaikki elinkaariarviossa kuvatut ympäristövaikutukset ja erilaiset jalanjäljet, joita selvitetään tarkemmin seuraavassa kappaleessa. EU:n komissiossa kehitetään mittaria tuotteiden ympäristöjalanjäljestä ja se on antanut suosituksen sen käytöstä.

### 3.3.2 Ekotehokkuus ja erilaiset jalanjäljet

#### **Ekotehokkuus**

Ekotehokkuudella tarkoitetaan mahdollisimman tehokasta ja tarkoituksenmukaista luonnonvarojen käyttöä. Ekotehokkaan tuotannon voidaan sanoa olevan sellaista, jossa mahdollisimman vähistä raaka-aineista ja energiasta tuotetaan mahdollisimman paljon tuotteita ja palveluita. (Suomen luonnonsuojeluliitto.) Ammattikeittiöllä tätä voidaan pohtia ekotehokkaiden ruoanvalmistusmenetelmien käytön näkökulmasta. Ekotehokasta kulutusta on taas se, että ostetaan mahdollisimman vähän ja ostetaan laadukasta ja kestävä, jolloin tuotetta voidaan käyttää pidempään (Suomen luonnonsuojeluliitto). Tämä soveltuu ammattikeittiön toimintaan muun muassa laitehankintojen näkökulmasta.

#### **Ekologinen jalanjälki**

”Ekologisella jalanjäljellä tarkoitetaan maa- ja vesipinta-alaa, joka tarvitaan tuottamaan tietyn yhteisön kuluttamat resurssit ja käsittelemään tuotetut jätteet” (Ympäristöhallinto 2013). Ekologinen jalanjälki lasketaan usein maille tai tietyille alueille, mutta se on mahdollista laskea myös esimerkiksi yrityksille ja tuotteille. Ekologista jalanjälkeä voidaan verrata biokapasiteettiin, eli ”käytettävissä olevaan tuottavaan maapinta-alaan”. Tämän vertailun avulla voidaan arvioida, pysyykö toiminta määritellyissä kestävyysrajoissa. Ekologinen jalanjälki ilmaistaan tavallisesti globaalihehtaareina, mikä tarkoittaa sitä keskimääräistä tuottavaa maa-alaa, joka tarvitaan resurssien tuottamiseen ja jätteiden käsittelyyn. (Ympäristöhallinto 2013.)

## Hiilijalanjälki

Hiilijalanjälki muodostuu sekä elinkaariarvioinnista että ekologisesta jalanjäljestä, mutta se on silti näistä kahdesta erotettava erillinen indikaattorinsa. Tämän vuoksi hiilijalanjälki saateen määritellä useilla erilaisilla määritelmillä ja rajauksilla. Erilaiset menetelmät eroavat suurimmaksi osaksi siinä, mitä kasvihuonekaasuja otetaan huomioon, miten tarkastelua rajataan (esimerkiksi prosessi tai ihminen) ja mitkä elinkaaren vaiheet siihen sisällytetään. Hiilijalanjäljessä ilmaisuna käytetään usein hiilidioksidiekvivalentteja, jotka kertovat tarkasteltavien kasvihuonekaasujen vaikutuksista ilmastomuutokseen yhdellä luvulla. (Ympäristöhallinto 2013.)

Suomen ympäristökeskuksen ylläpitämän Ilmastodietti.fi:n mukaan ruoan ollessa kyseessä vähähiilisillä valinnoilla tarkoitetaan kaudenmukaisia kasvisvalintoja, sellaisia tuotteita joissa on hiilijalanjälkimerkki (osoittaa päästöjen olevan pieniä), uusiutuvalla energialla valmistettuja tuotteita, tuotteita joiden kasvihuonekaasupäästöt on hyvitetty ja tuoretuotteiden suosimista pakasteiden sijaan sekä itse läheltä kerätyt raaka-aineet. Sivustolla arvioidaan, että vähähiilisillä valinnoilla ruokavalion hiilijalanjälkeä pystytään pienentämään jopa viisi prosenttia. (Suomen ympäristökeskus 2016.)

## Vesijalanjälki

Vesijalanjälkilaskenta on kehitetty, jotta makean veden kulutusta voitaisiin seurata. Sitä on tärkeätä seurata, koska makea vesi kuuluu ehtyviin luonnonvaroihin. Vesijalanjälki jaetaan yleisesti kolmeen erilaiseen vedenkulutuksen komponenttiin: ”siniseen pinta- tai pohjavedestä suoraan otettuun veteen, vihreään haihdutettuun sadeveteen ja harmaaseen pilattuun vesivarastoon” (Ympäristöhallinto 2013). Vesijalanjäljen laskentaan on kehitetty ohjeistava manuaali kansainvälisen verkoston (Water Footprint Network) toimesta. (Ympäristöhallinto.fi.)

### 3.3.3 Kestävät elintarvikehankinnat

Kestävien elintarvikehankintojen määritelmää voisi kuvailla erittäin laajaksi. Ekocentrian (2012) mukaan kestäville elintarvikehankinnoilla voidaan edistetään luonnonvarojen kestävää käyttöä ja tukea luonnon monimuotoisuutta, pienentää ruuan tuotannon aiheuttamia ympäristövaikutuksia ja parantaa aluetaloutta ja kustannustehokkuutta. Kestävät elintarvikehankinnat ottavat huomioon materiaalihokkuuden, pakkausten ympäristövaikutukset, kierrätysmahdollisuudet sekä oikein mitoitettut tilaukset. Myös etenkin keskuskeittiötoimintaan liittyvät ruoan kuljetukset tulisi suunnitella huolellisesti, jotta kustannuksia ja ympäristöä olisi mahdollista säästää.

Ammattikeittiöiden hankintoihin vaikuttavat monet eri tahot, kuten hankintalainsäädäntö, (kunnallisilla keittiöillä kunnan ja hankintayksikön hankintastrategia), lisäksi on olemassa EU- ja valtakunnan tason säädökset ja ohjelmat. Käytännön työssä hankintoja kuitenkin ohjaavat pääsääntöisesti ruokalistasuunnittelu ja hankintasopimukset. Ruokalistasuunnittelua tehdään yleensä valtakunnallisten ravitsemussuositusten pohjalta. Ruokalista ja tuotannonohjausjärjestelmän mukaisesti tilataan keittiössä kulloinkin tarvittavat elintarvikkeet. Se, millaisia elintarvikkeita ja tuotteita hankitaan, riippuu hankintastrategioista ja erilaisista ohjeista ja suosituksista. (Ekocentria 2012.)

Lähiruoka ja luomutuotteet liitetään yleisesti kestäviksi valinnoiksi. Opetushallituksen mukaan lähiruoka käsittää kaikki Suomessa kasvatetut ja suomalaisista raaka-aineista valmistetut elintarvikkeet; Harmaala ja Jallinoja (2012, 241) taas toteavat, että lähiruokaa viljellään ja tuotetaan lähellä sen hankinta- ja kulutuspaikan lähellä. Lähiruoka on ekologisesta näkökulmasta hyvä vaihtoehto, koska kuljetusetäisyydet ovat lyhyitä ja sesonkituotteita saadaan mahdollisesti hyödynnettyä näin paremmin. Lähiruokaa pidetään yleisesti myös luotettavana ja puhtaana ja lähialueen elintarviketuotannon tukemista pidetään yleisesti arvossa. (Harmaala & Jallinoja 2012, 241.) Lisäksi ekologisuus ja terveellisyys kulkevat käsi kädessä ja siksi olisikin tärkeää, että lähi- ja luomuruokaa suositaan julkisissa ruokapalveluissa (Opetushallitus).

Ekocentrian mukaan lähiruokan ja paikallisten elintarvikkeiden käytön voidaan katsoa lisääntyneen valtakunnallisten suositusten myötä. Lähellä tuotetut elintarvikkeet tukevat kestävä kehitystä ”ylläpitämällä paikallista ruokakulttuuria ja maatalousmaisemaa, työllistämällä ja ylläpitämällä elinkeinoja sekä helpottamalla ruuan jäljitettävyyttä”. (Ekocentria 2012.)

Luomuruokan tuotannossa periaatteena on tuottaa tuotteita sellaisilla menetelmillä, joista ei ole haittaa ympäristölle, ihmisille, kasveille tai eläimille (Evira 2017). Luomuviljelyn voidaan sanoa edistävän luonnon monimuotoisuutta, mutta toisaalta luomuviljelyn sadot ovat usein pienempiä kuin tavanomaisessa viljelyssä, joten päästöt saattavat usein olla suurempia. (Harmaala & Jallinoja 2012, 241). Luonnonmukaisen viljelyn perustana on monivuotinen viljelykierto, jossa eri kasvilajit vuorottelevat. Viljelykasvien vuorottelu ehkäisee kasvintuhoojien säilymistä ja lisääntymistä kasvustossa. Luomuelintarvikkeiksi voidaan lukea luonnonmukaisesti tuotetuista maataloustuotteista jalostetut ja luonnonmukaisina markkinoitavat tuotteet. Luomuelintarvikkeiden valmistuksessa on sallittujen lisäaineiden ja valmistuksen apuaineiden määrää rajoitetaan ja karsitaan vain välttämättömiin. Luonnonmukaisessa tuotannossa huolehditaan myös eläinten hyvinvoinnista ja lajikohtaiset käyttäytymistarpeet otetaan huomioon. (Evira 2017.)



Toiminnan kehittäminen ekologisemmaksi herättää usein paljon kysymyksiä yrityksissä. Olen usein kuullut, että ensimmäisenä pohditaan muutosten kalleutta ja tosiasiahan on, että esimerkiksi luomutuotteet ovat kalliimpia verrattuna ei-luomutuotteisiin. Asia ei kuitenkaan ole näin yksiselitteinen eikä luomutuotteiden suurempi käyttöprosentti välttämättä tuo olleenaan lisäkustannuksia.

Portaat Luomuun -ohjelman ja Pro Luomu ry:n teettivät hintavertailun, jossa selvitettiin onko ammattikeittiöissä ylipäättään mahdollista käyttää luomua säännöllisesti. Selvityksen perusteella se on mahdollista kun luomun käyttö aloitetaan huolellisella suunnittelulla ja raaka-aineita aletaan vaihtaa luomuksi vähitellen. Jos raaka-aineita aletaan vaihtamaan suoraan luomuksi jo olemassa olevaan ruokalistaan, luomun käyttö todennäköisesti tulee kalliiksi. Ruokalistan suunnittelu vaatii siis perehtymistä aiheeseen ja ensimmäisenä voidaan lähteä liikkeelle siitä, että punaisen lihan määrää ja pitkälle jalostettuja tuotteita karsitaan. (Portaat Luomuun.)

Luomuraaka-aineiden käyttö voidaan esimerkiksi aloittaa perustuotteista, kuten viljatuotteista, juureksista ja maidosta ja tällöin raaka-ainekustannuksissa ole merkittävää eroa tavantomaisiin. Halujen ja mahdollisuuksien mukaan luomutuotteiden käyttöä voidaan pikkuhiljaa lisätä ammattikeittiöille soveltuvien luomutuotteiden valikoiman kasvaessa. Oletuksena on, että kun luomutuotteiden käyttö ja kysyntä lisääntyvät, myös tuotanto lisääntyy ja se vaikuttaa alentavasti hankintahintaan. (Portaat Luomuun.)

Tarkemman ruokalistasuunnittelun voidaan katsoa mahdollistavan luomutuotteiden käytön nostamatta kuitenkaan kokonaiskustannuksia. ”Esimerkiksi Ruotsissa luomutuotteiden osuutta kuntien ruokapalveluissa on lisätty ilman raaka-ainekustannuksia korottamatta”. (Portaat Luomuun.)

#### 4 Yritysvastuu

VTT:n (2007) raportin mukaan yhteiskuntavastuun ympärille liittyy useita termejä, kuten vastuullinen yritystoiminta, yritysvastuu, yrityskansalaisuus tai kestävä kehitys. Hanikka ym. (2007,12) antavat kokonaisvaltaisen määritelmän, jonka mukaan yrityksen yhteiskuntavastuu eli *Corporate Social Responsibility* tarkoittaa kestävästä kehityksen mukaisen toiminnan soveltamista käytännön tasolla yritystoiminnassa. Yritysten tulisi kantaa oma vastuunsa ympäristöstään, koska voidaan katsoa, että kaikesta yritystoiminnasta aiheutuu seurauksia, jotka koskettavat luontoa, elinympäristöä ja koko samalla koko yhteiskuntaa. (Hanikka ym. 2007.)

”Onko yrityksen tehtävänä ainoastaan tuottaa voittoa omistajilleen vai voidaanko katsoa että sillä on myös yhteiskunnallinen vastuu?” pohtivat Aaltonen ja Junkkari kirjassaan Yrityksen arvot ja etiikka (1999). Tuon teoksen jälkeen 2000-luvulla yhteiskuntavastuun merkitys yrityksissä on selvästi kasvanut. Hanikan, Korpelan, Mähösen ja Nymanin (2007) mukaan tänä päivänä niin yritysten omistajat, asiakkaat kuin sidosryhmätkin ovat entistä kiinnostuneempia liiketaloudellisen kannattavuuden ohella yritysten ympäristöhallintaa ja yhteiskunnallista toimintaa koskevista periaatteista ja menettelytavoista. Sen lisäksi, että kiinnostus yritysten rooliin ja toimintaan niin taloudessa ja kuin yhteiskunnassakin on kasvanut, myös kestävän kehityksen vaatimukset saavat yritykset toimimaan. (Hanikka ym. 2007.) Elinkeinoelämän keskusliitto (2017) painottaa kuitenkin sitä, että ”parhaiten vastuullisuus toteutuu, kun yritys omaehtoisesti sitoutuu sen vahvistamiseen osana toimintansa kehittämistä”, eikä toimi ainoastaan ulkopuolisten vaatimusten ja odotusten pakottamana (EK 2017).

Yritysmailmassa on usein katsottu, että yritysvastuu tarkoittaa ennen kaikkea reagointia lainsäädännön kehittymiseen ja sen velvoitteiden hoitamiseen. Nykyisin on alettu näkemään pidemmälle ja ymmärretty yritysvastuun mahdollisesti tuomat liiketoimintamahdollisuudet (Harmaala & Jallinoja 2012, 83.) Yritysvastuullisuuden lisäämisen alkuperäinen tavoite on usein luoda parempaa yrityskuvaa, mutta useimmat yritykset saavat siitä myös muita hyötyjä, kuten kustannusten väheneminen (Nidumolu, Prahalad & Rangaswami 2009).

Yritysvastuun tavoitetaso ja keinojen määrittäminen vaativat yleensä strategisen analyysin tekemistä. Kun toimintaympäristöä analysoidaan, on huomioon otettava kansainväliset megatrendit ja se, miten ne vaikuttavat kyseisellä toimialalla, maassa jossa toimitaan ja sidosryhmien odotuksissa. Sosiopoliittinen katsaus tuo tarkentavaa näkökulmaa toimintaympäristön analyysiin, joten arvojen, kulttuuristen, yhteiskunnallisten ja poliittisten olojen huomioon ottaminen on tärkeää. (Harmaala & Jallinoja 2012, 83.)

YK-liiton mukaan kestävän kehityksen periaatteiden ja päämäärien huomioiminen ja toteuttaminen tarkoittaa sellaista kehitystä, jolla voidaan tyydyttää nykyhetken tarpeet kuitenkin viemättä tulevilta sukupolvilta tätä mahdollisuutta, eli tyydyttää omat tarpeensa. Yritystoiminnassa yhteiskuntavastuun noudattamisesta voidaan katsoa muodostuneen merkittävä yrityksen maineeseen ja kilpailukykyyn vaikuttava tekijä. Hyvä maine esimerkiksi edesauttaa saamaan hyviä työntekijöitä, pitkäaikaisia asiakassuhteita sekä sitouttaa rahoittajia ja sidosryhmiä. Kestävän kehityksen vaatimukset täyttävän yritystoiminnan voidaan sanoa olevan luotettavaa, taloudellista, yhteiskunnallisesti hyväksyttävää sekä ympäristöä kunnioittavaa. (YK-liitto.)

Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan jokaisen yrityksen olisi tärkeää määritellä itse, mitä vastuullisuus kyseisessä yrityksessä tarkoittaa ja mitä se edellyttää sen toiminnassa. Määrittele-

mällä liiketoiminnan kannalta oleelliset (yritysvastuun) osa-alueet, yrityksen on helpompi tunnistaa juuri sille itselleen merkitykselliset asiat ja näkökulmat. Painotettaviin osa-alueisiin vaikuttavat niin yrityksen koko, toimiala, sidosryhmät sekä toimintaympäristökin.

Yritysten yhteiskuntavastuu voidaan jakaa *taloudelliseen, ekologiseen ja sosiaaliseen ulottuvuuteen* aivan kuten kestävä kehityskin. Ympäristövaatimukset ovat olleet ensimmäisiä asioita, joihin yritysten yhteiskuntavastuu on alun alkaen liitetty, mutta niiden ohelle on viime vuosina nostettu taloudellinen ja sosiaalinen vastuu, sekä yritystoiminnan yhteiskunnalliset ulottuvuudet. Vastuulliseen yritystoimintaan voidaan katsoa kuuluvan ihmisoikeuksien kunnioittaminen, ympäristövaikutusten arviointi, yrityksen toiminnan avoimuus ja valvonta sekä toiminnasta raportointi. Vastuullisuusperiaatteet tulisi ulottaa yrityksen oman toiminnan lisäksi myös alihankintaketjuihin ja yhteistyökumppaneihin. (YK-liitto.)

#### 4.1 Yritysvastuun ekologinen ulottuvuus

Yritysvastuun ekologinen ulottuvuus ottaa huomioon ekologisen kestävyys yritystoiminnassa. Vastuullisuuden ekologiseen ulottuvuuteen voidaan katsoa kuuluvan yrityksen toiminnasta aiheutuvien ympäristövaikutusten huomioiminen, niiden mittaaminen sekä raportointi. On hyvä muistaa, että yrityksellä on vastuu valmistamansa tuotteen/tarjoamansa palvelun koko elinkaaren aikaisista ympäristövaikutuksista. Koko elinkaaren hahmottaminen auttaa yritystä määrittelemään selkeät tavoitteet ympäristökuormituksensa pienentämiseksi. Ympäristövastuuseen kuuluvat muun muassa energiatehokkuus ja ympäristöystävällisen teknologian käyttäminen, säästäväinen luonnonvarojen käyttö, haitallisten aineiden käytön välttäminen sekä jätteiden käsittely ja kierrättäminen. Näiden osa-alueiden painottaminen riippuu pitkälti yrityksen toimialasta. (YK-liitto.)

Ekologista vastuuta voidaan kutsua myös ympäristövastuuksi. Ympäristövastuu voidaan määritellä myös niin, että se tarkoittaa ”yrityksen pyrkimystä toimia ympäristön kannalta parhaalla mahdollisella tavalla”. Yrityksellä voidaan siis katsoa olevan välitön vastuu sen itsensä aiheuttamista ympäristövaikutuksista. Ympäristövastuullisuuteen sisältyvät muun muassa vesien, ilman ja maaperän suojelu, kasvihuonepäästöjen vähentäminen sekä luonnon moninaisuuden turvaaminen ja tehokas ja säästävä luonnonvarojen käyttö. Myös jätteiden määrän vähentäminen sekä kemikaalien terveys- ja ympäristöriskien vähentäminen ovat tärkeitä osa-alueita. (Harmaala & Jallinoja 2012, 22.)

Ympäristönsuojelun voidaan katsoa laajentuneen päästöjen vähentämisestä tuotteen ja sen koko elinkaaren aikaisten ympäristövaikutusten hallintaan ja vähentämiseen. On tavoiteltavaa, että ympäristönäkökohdat otettaisiin yrityksissä huomioon jo tuotetta tai tuotantoprosessia suunnitellessa ja koko tuotantoketjun toiminnassa mahdollisten yhteistyökumppaneiden kanssa.

den kanssa yhteistyössä. Vastuullisen yrityksen tulee olla selvillä toimintansa ympäristövaikutuksista, tuntee lainsäädäntö ja myös noudattaa sitä, kehittää toimintaansa jatkuvasti ja tunnistaa mahdolliset muutostarpeet ja ottaa ne kaikessa toiminnassa huomioon. Ympäristölainsäädäntö kattaa muun muassa ilmaston- ja vesiensuojelun, jätteiden kierrätyksen, ekotehokkuuden lisäämisen ja energian käytön. Näiden lisäksi säännöksiä on olemassa tuotesuunnittelusta, pakkauksista ja tuotemerkinnöistä. (Harmaala & Jallinoja 2012, 22)

Maailmalla tällä hetkellä vallitsevat megatrendit, kuten ilmastonmuutos ja luonnonvarojen ehtyminen vaikuttavat yritysten toimintaedellytyksiin säädösten sekä kilpailun kautta. Yritysten voidaan myös katsoa olevan tärkeä osa niitä ilmastoon ja luonnonvarojen säästämiseen luotavia ratkaisuja, joita sekä Suomessa että muualla maailmassa tehdään. Yritykset voivat myös löytää näistä ratkaisuista uusia liiketoimintamahdollisuuksia panostamalla samalla omaan tutkimukseensa. (Harmaala & Jallinoja 2012, 44-45)

Ympäristöjärjestelmä voidaan nähdä yritysten ympäristöjohtamisen työkaluna. Se voi toimia yrityksille apuna ympäristöasioiden järjestelmällisessä huomioon ottamisessa. Toimivan ympäristöjärjestelmän avulla pystytään pienentämään palveluiden sekä tuotteiden eliniän aikana syntyviä ympäristöhaittoja ja näin ollen säästämään kustannuksissa. Silloin kun organisaation päästöt ja niiden vaikutukset ovat selkeästi tiedossa, on mahdollista saada tehostettua tuotesuunnittelua ja etsiä muun muassa vähemmän ympäristöä kuormittavia raaka-aineita ja tuotantotapoja. Ympäristöä säästävien ratkaisuiden tekemisen voidaan katsoa tuovan kilpailuetua yrityksille ja edelläkävijöille myös imagohyötyä. Tunnetuimmat ympäristöjärjestelmät ovat EMAS- ja ISO 14001 -järjestelmät. (Ympäristöhallinto 2013.)

Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan vastuullinen yrityksen tulee tuntee oman toimintansa ympäristövaikutukset ja noudattaa lainsäädäntöä. Muutostarpeita tulisi osata tunnistaa ja toimintaa kehittää sitä mukaa kun niitä tunnistetaan. Ympäristövastuuta voidaan toteuttaa esimerkiksi seuraavien kohtien avulla:

- ”energian, materiaalien ja luonnonvarojen säästävä ja tehokas käyttö”
- ”jätteiden määrän vähentäminen ja kierrätys”
- ”vesien, ilman ja maaperän suojelu”
- ”ilmastonmuutoksen torjunta kasvihuonekaasupäästöjä vähentämällä”
- ”ympäristöä säästävien ratkaisujen tarjoaminen asiakkaille, muille yrityksille, julkisille toimijoille tai kuluttajille ja kansalaisille”

(Elinkeinoelämän keskusliitto)

Jossain määrin ekologisen vastuun ja tehokkuuden kanssa käsi kädessä kulkee taloudellinen tehokkuus. Näillä kahdella on toinen toistaan tukevia tavoitteita; prosesseja tai -menetelmiä

kehittäessä entistä tehokkaammiksi, säästyy usein samalla ympäristöä sekä rahaa. (Elinkeinoelämän keskusliitto.)

#### 4.2 Strateginen vastuullisuus

Vastuullisuus on nykyään liitetty yrityksissä entistä vahvemmin osaksi yrityksen strategiaa. Usein tähän johtavat ulkoiset tekijät, kuten esimerkiksi asiakkaat ja heidän toiveensa sekä kilpailijat, mutta enenevässä määrin myös yrityksen sisäiset motivaatiotekijät. Kilpailijoista erottautuminen vastuullisella toiminnalla edellyttää yritykseltä edelläkävijyyttä sekä vastuullisen yritysidentiteetin tietoista valitsemista (Heikkurinen 2012.)

Yrityksen kaikkia toimintoja pystytään ja niitä kannattaakin tarkastella vastuullisuuden näkökulmasta, esimerkiksi miten vastuullisuus toteutuu hankinnoissa, tuotantoprosesseissa, tuotteissa ja palveluissa. Vastuullisen toiminnan voidaan katsoa olevan strategista, kun se on otettu huomioon koko liiketoimintaprosessissa esimerkiksi tarkastelemalla yrityksen toimintaympäristöä ja myös sidosryhmiä vastuullisuuden näkökulmasta. Vastuullisen toiminnan voidaan katsoa olevan lähtökohdiltaan strategista myös silloin, kun sen avulla on voitu löytää palveluita tai tuotteita, jotka vastaavat asiakkaiden odotuksia. (Elo-Pärssinen 2016.)

Strategisen vastuullisen toiminnan voidaan katsoa parantavan yrityksen kilpailukykyä ratkaisujen samalla yhteiskunnan ongelmia tai lisäten hyvinvointia yhteiskunnassa. Taloudellisten ja vastuullisten tavoitteiden voidaan tällöin nähdä yhdistyvän. Tällaista toimintaa on esimerkiksi kilpailijoista erottuva ympäristöystävällisten tuotteiden valmistaminen.

Vastuullisesta toiminnasta on enemmän hyötyä sekä yritykselle että yhteiskunnalle, kun siinä yhdistyvät sekä yrityksen kilpailuetu että yhteiskunnallisten haasteiden ratkaiseminen. (Elo-Pärssinen 2016.)

Arvopohdinnat ovat tuttuja nykyajan yrityksissä ja etenkin eettiset arvot puhuttavat yhä enemmän. Kuuluvatko eettiset arvot liiketoimintaan ja johtamiseen ja onko yrityksellä myös yhteiskunnallinen vastuu? pohtivat Aaltonen ja Junkkari kirjassaan (1999.) Arvon käsitettä on myös määritelty monella eri tavalla, mutta lukuisat määritelmät yhteen nivottuina sen voisi Aaltosen ja Junkkarin (1999, 60-61) mukaan tiivistää esimerkiksi näin; arvot ovat valintoja ja asioita joita pidämme tärkeinä, yritystasolla niiden voisi katsoa olevan yhteisön tahtotila.

Mattila (2008) on selvittänyt yritys vastuun ja arvojen kohtaamista. On selvää, että jokaisella yrityksellä on arvot ja niiden mukaisesti toimitaan ja nämä arvot voivat olla virallisia tai epävirallisia. On yleistä että viralliset arvot määritellään yrityksessä, mutta Mattila ottaa kantaa siihen, voidaanko niiden katsoa toimivan myös käytännössä. Mattila on päätenyt siihen, että ”virallisten ja käytännössä toimivien arvojen” väliltä löytyy usein ristiriitoja, joiden voidaan

katsoa heijastuvan myös siihen, miten yhteiskuntavastuuta terminä ymmärretään. Yrityksen arvot tulisi ymmärtää yrityksen kivijalkana ja muodostaa niin, että ne ovat toimivia ja henkilöstön keskuudessakin ymmärrettäviä. Arvojen toimivuutta käytännön tasolla voidaan parantaa muun muassa niin, että osallistetaan henkilökunta suunnittelutyöhön, koska on tärkeää että henkilöstö kokee, että heidät huomioidaan yritystä koskevassa päätöksenteossa. (Mattila 2008.)

Porter ja Kramer toivat 2011 Harvard Business Review:ssä julkaistussa artikkelissaan esille uudenlaisia ajatuksia arvokeskusteluun luomalla ”jaetun arvon” käsitteen. Määrittelemällä tarkoituksensa ”yhteisenä arvona” yritysten olisi mahdollista tuoda liiketoiminta ja yhteiskunta uudelleen yhteen. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että taloudellista arvoa voisi tuottaa tavalla, joka tuottaisi myös yhteiskunnalle arvoa vastaamalla yhteiskunnallisiin haasteisiin. Toisin sanoen yhteisen arvon luomisen ajatus on, että yrityksen menestystä lähdetään hakemaan yhteiskunnallisen edistyksen kautta. (Porter & Kramer 2011.)

#### 4.3 Tuote- ja palvelusuunnittelu ekologisesta näkökulmasta

Tuote- ja palvelusuunnittelua voidaan kuvata ympäristöä säästäväksi silloin, kun ratkaisuja suunnitellaan niin että pyrkimyksenä on ennen kaikkea saada aikaan ympäristöä vähemmän kuormittava tuote tai palvelukokonaisuus tai sen osa. Suunnittelija on keskeisessä roolissa kun ympäristövaikutuksia pyritään minimoimaan. Harmaajan ja Jallinojan (2012, 121) mukaan jopa 80% tuotteen elinkaaren ympäristövaikutuksista muodostuu niistä päätöksistä jotka lyödään suunnitteluvaiheessa lukkoon. Palvelujen suunnittelussa on tärkeää kiinnittää ”huomiota palveluun liittyvien aineellisten elementtien valintaan ja suunnitteluun”. Suunnitteluvaiheessa voidaan myös vaikuttaa jo kierrätyskäytäntöihin, koska siihen liittyvät olenniasesti tuotteen rakenne tai tuotteeseen/palveluun liittyvät materiaalivalinnat. (Harmaaja & Jallinoja 2012, 121.)

#### LiDS-malli

*LiDS-malli* on kahdeksan-ulotteinen malli, jonka avulla pystytään tarkastelemaan vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia ympäristöä säästävän tuote- /palvelusuunnittelun tueksi. Kyseistä mallia voidaan käyttää hyödyksi sekä siinä tilanteessa kun ollaan luomassa uutta ympäristöystävällistä tuotetta tai palvelua, että silloin kun jo olemassa olevasta tuotteesta/palvelusta halutaan muokata enemmän ympäristöä huomioon ottava. Mallissa on kahdeksan ulottuvuutta, jotka toimivat pohjana suunnittelutyölle, kun tuotetta/palvelua kehitetään enemmän ympäristöä säästäväksi. Eri ulottuvuuksien painottaminen ja lopullinen painiarvo vaihtelevat tapauskohtaisesti, riippuen aina kyseisestä tuotteesta/palvelusta, toimialasta ja yrityksestä, käytössä

olevista resursseista, yrityksen osaamisesta ja teknisistä mahdollisuuksista. (Harmaaja & Jallinoja 2012, 121-122.)

### **Materiaalivalinnat**

Materiaalivalinnoissa huomiota voidaan kiinnittää esimerkiksi niiden vaarattomuuteen ja kierrätettävyyteen. vaarattomuutta voidaan lisätä kiinnittämällä huomiota haitallisten ja vaarallisten aineiden karsimiseen. raaka-aineita voidaan pyrkiä lisäämään uusiutuviin ja myös sellaisiin, joiden saatavuus on parempi. mahdollisuuksien mukaan voidaan siirtyä käyttämään kierrätysperäisiä tai paremmin kierrätettäviä raaka-aineita tai esimerkiksi pakkausmateriaaleja. Kierrätysraaka-aineiden saatavuuteen ja tasalaatuisuuteen saattaa toisaalta liittyä epävarmuustekijöitä, jotka tulee suunnittelussa ottaa huomioon. Mahdollisuuksien mukaan ympäristökuormitusta saadaan pienennettyä oleellisesti, jos materiaalin kokonaismäärää saadaan pienennettyä esimerkiksi valmistus- tai pakkausprosessien aikana. (Harmaaja & Jallinoja 2012, 123.)

Etenkin suurkeittiötoiminnassa pakkausmateriaalit ovat suuressa osassa. Vaikka kertakäyttöisiä pakkauksia käytetäänkin hyvin vähän, saattaa niidenkin osalta löytyä kehittämiskohtia. Kertakäyttöiset tuotteet eivät toki aina ole huonompi vaihtoehto, koska niitä on markkinoilla myös kierrätysmateriaalista valmistettuina ja ekologisesti valmistettuja ja materiaaliltaan ekologisista. Keittiöalalla olisikin hyvä laskea esimerkiksi se, onko teräsvuokien vai kertakäyttövuokien käyttäminen lopulta ekologisempaa ja kummasta koituu suuremmat kustannukset.

### **Tuotannon ja logistiikan optimointi**

Tuotantoa optimoimalla yritys voi pyrkiä saamaan sekä tehokkuus- että ympäristöhyötyjä. Uudenlaiset tuotantoprosessit (joko valmiit mallit tai yrityksen itsensä kehittämät) voivat mahdollistaa sen, että energiaa, vettä ja raaka-aineita kuluu entistä vähemmän. Jakelukanavien tehostamisella on mahdollista saada aikaan suuria ympäristöä säästäviä tuloksia. Kuljetusten tarvetta voidaan esimerkiksi pienentää muuttamalla pakkauskokoja optimaalisemmiksi. Myös erilaisten kuljetusmuotojen vertailu kannattaa. (Harmaaja & Jallinoja 2012, 124.)

### **Mahdollisuudet tuotantoprosessien aikana**

Usein tuotteen käytön aikana aiheutuu suurin osa ympäristökuormituksesta. Tämän vuoksi voidaan todeta, että on erityisen tärkeää kohdentaa ympäristöä säästävää tuotesuunnittelua juuri tuotteen käytön aikaisten kuormitusten minimoimiseksi. (Harmaaja & Jallinoja 2012,

124-125.) Suurkeittiöalalla tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että käytetään kaikissa prosesseissa vähemmän vettä, vähemmän energiaa, valitaan laitteita pitkän käyttöiän perusteella ja koulutetaan laitteiden käyttäjät perusteellisesti.

### **Tuotteen käytöstä poiston optimointi/kierrätettävyys/hyötykäyttö**

Tämä kohta voidaan tässä työssä arvioida muutamasta eri näkökulmasta. Ensinnäkin tuotteena voidaan ajatella päiväkotilapsille tarjottavia aterioita ja ylijäämäruoalle tulisi keksiä ekologisesti ajatellen järkevä ratkaisu. Toiseksi suurtalouskeittiössä tässä kohtaa voidaan myös ajatella esimerkiksi kaikkia niitä laitteita joita keittiöllä käytetään ja sitä, miten niitä pystytään esimerkiksi kierrättää tai poistaa muuten ekologisesti käytöstä. (Harmaaja & Jallinoja 2012, 125-126.)

### **Ekologinen tuotestrategia**

Tänä päivänä kuluttajat vaativat tuotteilta entistä enemmän ja yksi tärkeäksi noussut piirre on ympäristöä säästävät ja ekologiset tuotteet. Tästä näkökulmasta saattaakin löytyä yritykselle kilpailuvaltti; ympäristövastuullisilla tuotteilla voidaan parhaassa tapauksessa saada aikaan kasvua, mutta myös differoida tuotteita kilpailijoiden tarjonnasta. (Harmaala & Jallinoja 2012, 119.)

Harvard Business Review:ssa 2010 julkaistussa artikkelissa professorit Unruh ja Ettenson käsittelevät ekologisten tuotteiden luomista/kehittämistä yritysmaailmassa. Unruh ja Ettenson ovat tutkineet tuotteita ja yrityksiä jotka ovat siirtyneet kohti ekologisempaa toimintaa. Tutkimusten perusteella he ovat luoneet kolme erilaista strategiaa, joita yritykset voivat käyttää kun he linjaavat tavoitteitaan ekologisuuden näkökulmasta. *Korostamisen strategia* on heidän mainitsemistaan kolmesta strategiasta se, jota voidaan tässä kehitystyössä käyttää näkökulmana. Se on myös yksinkertaisin tehdä ja toteuttaa. Strategian avainsanana on korostamisen lisäksi viestintä, jota voidaan toteuttaa esimerkiksi kahdessa erilaisessa tapauksessa:

Jos yrityksellä on jo olemassa tuote/tuotteita ja ne ovat sellaisia että niitä voidaan muokata ekologisemmiksi, korostamisen strategia on hyvä. Tuotteeseen voidaan siis esimerkiksi tehdä muutoksia jotta siitä saadaan ympäristöystävällisempi ja alkaa tämän jälkeen markkinoida sitä ekologisuuden avulla ja näitä ominaisuuksia korostaen. Tuotetta ei välttämättä tarvitse muokata ollenkaan. Jos tuotteessa on jo jokin ympäristöystävällinen ominaisuus, sitä voidaan ilman mitään muutoksia lähteä korostamaan viestinnässä ja markkinoinnissa. Tuotteen ominaisuuksien läpinäkyvyys ja aitous korostamiseen ja sen toteutukseen lähdetessä ovat tärkeitä elementtejä, jotta ekologinen strategia menestyy pitkällä aikavälillä. (Unruh, G & Ettenson, R. 2010.)



## 5 Palvelujen asiakaskeinen kehittäminen

Tässä kappaleessa esitellään palvelujen asiakaskeistä kehittämistä seuraavista näkökulmista: *asiakasymmärrys kehitystyön lähtökohtana* ja *asiakkaan kokema arvo*. Palvelumuotoilu ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta ovat ensimmäisen alaotsikon keskeisimpiä teemoja. Toisen alaotsikon alla pureudutaan asiakasymmärryksen merkitykseen asiakkaan kokeman arvon kautta ja palveluliiketoiminnan mallin mukaiseen arvon luomiseen asiakkaan kanssa yhteistyössä.

### 5.1 Asiakasymmärrys kehitystyön lähtökohtana

Palveluiden voidaan katsoa tarjoavan yrityksille uudenlaisia ja merkittäviä liiketoimintamahdollisuuksia. Palvelut ovat se, millä yritys voi nykyaikana parhaiten erottua; palvelusuhdetta kukaan ei voi kopioida toisin kuin tavaroita. Tuulaniemi (2011, 20) tuo palvelut kirjassaan esille muun muassa ekologisesta näkökulmasta - palvelut ovat ekologisia. Koska elämme jo äärimajoilla mitä tulee luonnonarojen tuhlaamiseen ja tavarapaljouteen, olisi ekologisen kestävyuden kannalta välttämätöntä siirtyä tavaroiden omistamisesta niiden käyttämiseen ja palvelumarkkinoihin. Parhaiksi ja tarkoituksenmukaisimmiksi palveluiksi Tuulaniemi kuvaa niitä palveluita, joilla pystytään vastaamaan ihmisten todellisiin tarpeisiin ja ne pystytään tuottamaan vain vähän energiaa kuluttamalla ja kustannustehokkaasti esimerkiksi monistamalla. (Tuulaniemi 2011, 20.)

Menestyvän palveluliiketoiminnan keskeisiä kulmakiviä kaikissa palveluja kehittävässä yrityksissä toimialasta riippumatta ovat asiakkaan arjen käytäntöjen tunteminen ja ennenkaikkea ymmärtäminen (Arantola & Simonen 2009). Tuulaniemen (2011, 99-100) mukaan palvelumuotoilu antaa kattavat keinot sekä olemassa olevan että uuden palvelun kehittämiseksi. Olemassa olevan palvelun kehityksessä kulmakiviä ovat asiakkaiden tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen. Nämä ovat tärkeimpiä seikkoja myös uuden palvelun kehittämisessä, mutta siihen liittyy edellä mainittujen lisäksi myös paljon muita palvelumuotoilun keinoja. Tärkeimpänä tavoitteena palvelun sekä koko palveluliiketoiminnan kehittämisessä voidaan pitää sitä, että saadaan tyytyväisyyden tunne sekä asiakkaalle että palveluntarjoajalle. (Tuulaniemi 2011, 99-101.)

Asiakasymmärrys eli tutkimus asiakkaan odotuksista, tarpeista ja tavoitteista on merkittävä osa palvelumuotoilun kokonaisuutta. Tämä osio kuuluu palvelumuotoiluprosessin tutkimusvaiheeseen ja siinä kerätään ja analysoidaan asiakastietoa suunnittelutyön tueksi. Asiakasymmärryksen hankkiminen on ehdottoman tärkeää, koska palvelumuotoilun tavoitteena on kehittää palveluita asiakaslähtöisesti. Asiakasymmärryksen kartuttamiseen kuuluu kaiken saatavilla olevan asiakkaisiin liittyvän taustatiedon analysoiminen. (Tuulaniemi 2011, 142-144.)

Jotta päästään asiakasymmärryksessä syvälliselle tasolle, on aineiston keruussa ja analysoinnissa käytettävä laajasti palvelumuotoilun menetelmiä. Tulosten analysointiin käytetään monipuolisesti visuaalisia välineitä, joiden avulla asiakkaan toimintaa tulkitaan. (Polaine, Løvlie & Reason 2013, 49.)

Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta edellyttää, että asiakkaista on saatavilla tarpeeksi tietoa. Kun uutta palvelua lähdetään luomaan tai kun vanhaa palvelua halutaan lähteä kehittämään, tarvitaan asiakasymmärrystä siitä, onko palveluidealle tarvetta ja ostajia. Ideoinnin alkuvaiheessa asiakastieto näyttäytyy prosessissa markkinoita ja asiakaskäyttäytymistä kuvaavana tietona. (Arantola & Simonen 2009, 6.) Asiakastietoa voidaan käyttää laaja-alaisesti liiketoimintapäätösten tukena. Asiakasymmärryksen lähteinä ja keinoina voivat olla muun muassa asiakkuushistoria, palvelukäyttö ja taustatiedot, asiakas- ja markkinatutkimukset, hiljainen tieto sekä asiakasosallistuminen ja asiakaspalaute (Arantola & Simonen 2009, 21.)

Tim Brown kertoo artikkelissaan (2008, 87) että hyvä suunnittelija pystyy kuvittelemaan asiat monesta eri näkökulmasta; esimerkiksi kollegan, asiakkaan ja loppukäyttäjän näkökulmasta. Ottamalla näkökulman ”ihmiset ensin”, suunnittelijat voivat kuvitella ratkaisuja jotka ovat luonnostaan haluttuja, ja havaita asiakkaiden tai loppukäyttäjien yksityiskohtaisia tai / sekä piileviä tarpeita. (Brown 2008, 87.)

Tuulaniemi (2011, 74) jakaa kirjassaan asiakaskokemuksen kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Toiminnan tasolla hän tarkoittaa ”palvelun funktionaalista kykyä vastata asiakkaan tarpeeseen, prosessien sujuvuutta, palvelun hahmotettavuutta, saavutettavuutta, käytettävyyttä, tehokkuutta ja monipuolisuutta”. Toiminnan tason vaatimusten tulee täytyä, jotta palvelulla on markkinoilla mahdollisuuksia. Tunnetaso viittaa asiakkaan henkilökohtaisiin kokemuksiin palvelun miellyttävyydestä, helppoudesta, kiinnostavuudesta, innostavuudesta, tunnelmasta ja tyylistä. Merkitystason Tuulaniemi nostaa ylimmäksi asiakaskokemuksen tasoksi, johon liittyvät muun muassa mielikuva- ja merkitysulottuvuudet, unelmat, tarinat ja lupaukset. (Tuulaniemi 2011, 74.)

## 5.2 Asiakkaan kokema arvo

Asiakkuusajattelun voidaan sanoa olevan toimintaa asiakkuuden ehdoilla ja tämänkaltaisessa ajattelussa on kyse yrityksen ja asiakkaan yhteistyösuhteesta. Asiakkuusajattelun taustalla on Storbackan ja Lehtisen (2002, 17-19) mukaan asiakkuuden arvon nostaminen ja keskeisenä käsitteenä toimii asiakkaan arvontuotanto. Tavoitteena ei tulisi olla yksittäisten kauppohen-  
 ton maksimointi, vaan kestävän asiakkuuden rakentaminen yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkuusajattelussa ei riitä se, että asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyiksi tai että asiakas on tyy-

tyväinen, vaan asiakassuhteen lujittamiseksi yrityksen tulisi ottaa vastuuta asiakkuuden jatkuvasta kehittämisestä ja tarjota asiakkaalle myös uusia mahdollisuuksia tuottaa itse itselleen arvoa. (Storbacka & Lehtinen, 2002, 18-19.)

Se, mikä voidaan katsoa asiakkaan kokemaksi arvoksi ja miten se syntyy, vaatii syvällistä asiakasymmärrystä ja sen että ollaan valmiita muutokseen tuotelähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen. Tuotelähtöisessä ajattelussa arvo nähdään tuotteen ominaisuuksien kautta, eli katsotaan että arvo on tuotteessa ja asiakas saa arvoa, kun tavara vaihtaa omistajaa tai palvelutahtuma suoritetaan. Palvelumuotoilu haastaa tämän ajattelutavan: asiakas ei koe saavansa arvoa palvelun ominaisuuksista, vaan niiden tuottamista hyödyistä, seurauksista ja vaikutuksista asiakkaan omiin tavoitteisiin. Arvoa siis syntyy siitä, kun palveluntuottaja ja asiakas toimivat yhteistyössä. Palvelua tarjoavan yrityksen on siis ymmärrettävä sekä asiakkaan prosessia että sitä yhteyttä joka on yrityksen ja asiakkaan välillä. Tästä kohtaamisesta voidaan katsoa syntyvän arvoa. (Arantola & Simonen 2009, 2-3.) Arvon luomista asiakkaan kanssa yhteistyössä korostaa myös palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka eli Service-Dominant Logic (SDL). Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka alkoi nousta pinnalle 2000-luvulla Vargon ja Luschin toimesta. Keskeisenä seikkana voidaan pitää kyseisen liiketoimintalogiikan lähestymistapaa markkinointiin, jossa erityisesti korostetaan arvon luomista asiakkaan kanssa yhteistyössä (Vargo & Lusch 2004).

Yrityksen tulisi ymmärtää ne seikat, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa, jotta kaikkia tarjolla olevia mahdollisuuksia päästäisiin hyödyntämään. Arvon tuottaminen asiakkaalle saattaa olla jopa edellytys yrityksen kasvulle. Ei kuitenkaan ole olemassa yleispätevää määritelmää asiakkaan kokemalle arvolle, vaan kyseessä on aina asiakkaan henkilökohtainen kokemus arvosta (Anders Innovations 2013.), jonka muodostumista yrityksen tulisi Storbackan ja Lehtisen (2002, 20-21) mukaan ymmärtää syvällisesti. Asiakkaiden kokemat arvot saattavat siis poiketa toisistaan ja se tuo varmasti omat haasteensa yritysten tavoitteelle muodostaa arvoa asiakkaalle.

### **Vastuullisuus yhteydessä asiakkaan arvon muodostumiseen**

Krista Elo-Pärssinen toteaa Perheyritysten liiton julkaisussa *Vastuullisuus tuottaa arvoa* (2016), että lisäarvon tuottamisen ihmisille, ympäristölle ja koko yhteiskunnalle voidaan katsoa olevan yritystoiminnan ydinajatus. Hänen mukaansa lähtökohtaisesti vastuullisuuden tulisi kuulua yrityksen jokapäiväiseen liiketoimintaan ja myös konkreettisella tasolla.

Imago on merkityksellinen tekijä yrityksen menestyksen kannalta. Yritys jonka maine perustuu vastuullisuuteen tai jonka toiminnassa on vastuullisia tekijöitä, saa siitä usein hyötyä, ku-

ten; palveluiden tai tuotteiden kysyntä kasvaa, yritys houkuttelee hyviä työntekijöitä ja sijoittajia ja pystyy sitouttamaan henkilöstöä. Yrityskuvaa pyritäänkin usein muokkaamaan juuri sidosryhmien odotusten mukaisesti. (Harmaala & Jallinoja 2012, 71.) Tässäkin työssä kehittämisprosessin tavoitteena on yrityksen henkilökohtaisten motiivien lisäksi kehittää toimintaa myös asiakaskuntaa miellyttävällä tavalla.

Vastuullinen toiminta ei itsessään lisää yrityksen mainepääomaa, vaan yrityksen tulisi myös viestiä siitä sidosryhmilleen. Tätä voidaan kutsua vastuullisuusmarkkinoinniksi. Useimmiten markkinoinnin perusajatuksena on tyydyttää olemassa olevia asiakkaita ja pyrkiä saamaan uusia asiakkaita. Vastuullisuusmarkkinoinnissa voidaan keskittyä esimerkiksi ekologisesti kestäviin tuotteisiin tai palveluihin ja niiden positiivisten ympäristövaikutusten esille tuomiseen. (Harmaala & Jallinoja 2012, 145-146.)

## 6 Tulevaisuuden näkymät ja megatrendit

Megatrendeiksi voidaan määritellä kehityksen suuria linjoja ja ilmiöiden tunnistettavia ja selkeän historian omaavia yhtenäisiä kokonaisuuksia, jolla on selkeä kehityssuunta. Megatrendi on kokonaisuutena laaja ja se saattaa sisältää useita erilaisia alailmiöitä ja tapahtumaketjuja (Opetushallitus 2.) Megatrendien tarkastelu antaa tässä työssä näkökulmaa siihen, minkälaiselta tulevaisuus näyttää ateriapalvelutoiminnan sekä ekologisuuden ja vastuullisuuden näkökulmista. Työn kirjallisessa osuudessa selvitettiin jo ekologisuuden näkökulmasta kuluttajakäyttäytymistä ruoan suhteen, mutta tässä kappaleessa käydään tätä vielä hieman läpi megatrendien ja trendien näkökulmasta.

Sitra laatii vuosittain megatrendilistan, jonka tarkoituksena on hahmottaa suuria yhteiskunnallisia muutoksia. Vuoden 2016 listalla oli keskitytty muun muassa globaaliin kestävyyskriisiin, johon liittyvät luonnonvarojen ehtyminen ja ilmastonmuutoksen aiheuttamat haasteet. (Sitra 2016.) Kyseiset megatrendit ovat olleet pinnalla jo pidempään; Harmaala & Jallinoja (2012, 44-45) toteavat, että kyseiset megatrendit vaikuttavat yritysten toimintaedellytyksiin säästösten sekä kilpailun kautta. Yritysten voidaan myös katsoa olevan tärkeä osa niitä ilmastoon ja luonnonvarojen säästämiseen luotavia ratkaisuja, joita sekä Suomessa että muualla maailmassa tehdään. Yritykset voivat myös löytää näistä ratkaisuista uusia liiketoimintamahdollisuuksia panostamalla samalla omaan tutkimukseensa. (Harmaala & Jallinoja 2012, 44-45.)

Vastuullisuutta ja etenkin sen ekologista ulottuvuutta voidaan pitää yhtenä nykyajan megatrendeistä. Vastuullisuuden ekologinen ulottuvuus käsittää vastuun kantamista esimerkiksi ilmastonmuutoksen hillitsemisestä ja tuotantoeläinten hyvinvoinnista. (Finfood-Suomen Ruokatie Oy 2009, 17). Kuten Puolanne ja Wilenius (2002) sekä Mononen ja Silvasti (2012) mainitsivat; sen lisäksi että nämä arvot haastavat sekä yhteiskunnan että yksittäiset kansalaiset

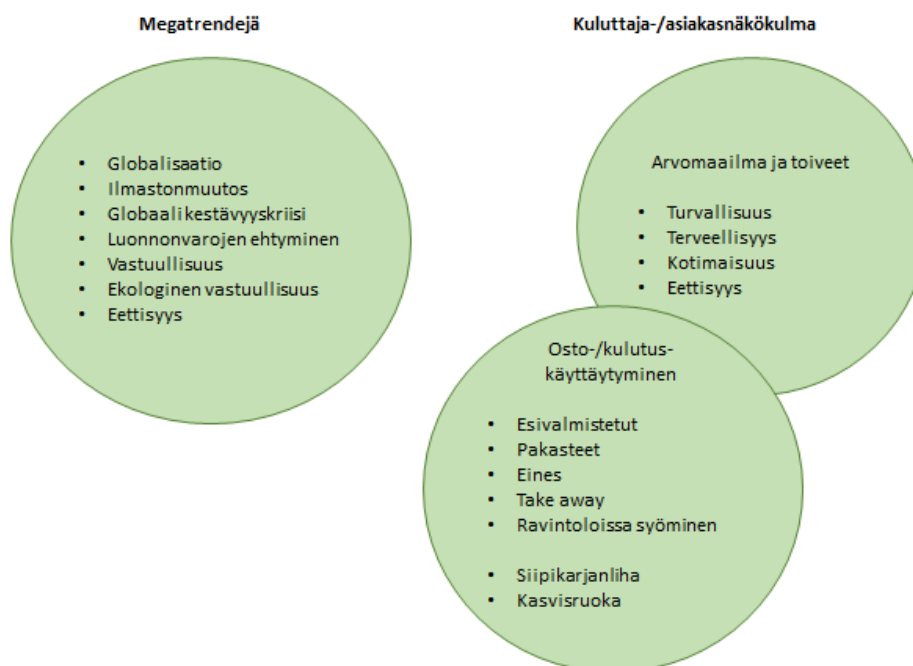
kestävän kehityksen mukaiseen ruoan tuottamiseen ja kuluttamiseen, kyseisten arvojen voidaan katsoa myös haastavan ihmisten tottumuksia. Ihmiset ovat yhä enemmän itselähtöisesti kiinnostuneita vaikuttamaan omaan kulutuskäyttäytymiseensä ja median voidaan sanoa olevan vahva arvostusten ja elämäntavan trendien muokkaaja sekä ruokakeskustelun ylläpitäjä. Yhteiskunnallisessa keskustelussa esillä olevat arvot vaikuttavat vahvasti kuluttajien valintoihin. (Puolanne & Wilenius 2002, 33.)

European Environment Agencyn raportti (2010) nimeää erilaisia trendejä liittyen ruoan kulu- tukseen Euroopassa. Yhä useammin naudan- ja lampaanliha korvataan esimerkiksi siipikarjan lihalla, hedelmien kulutus on lisääntynyt reilusti, mutta vihanneksiin kohdistuvat valinnat ovat yksipuolistuneet. Esivalmistetut ruoat, pakasteateriat ja einekset kasvattavat jatkuvasti suosiotaan. Myös take-away ruoka ja ravintoloissa syöminen ovat lisääntyneet. Suurkeittiöpuo- lella taas esivalmisteltujen komponenttien käyttö on lisääntynyt. Kirveennummi ym. (2008, 35) toteavat, että Suomessa tuontihedelmien kysyntä ja kulutus on vähentynyt. Tuontielintar- vikkeiden kulutus on ylipäättään vähentynyt, sillä tuotanto- ja kuljetuskustannukset ovat ol- leet jatkuvassa kasvussa. Kuten Euroopassa ylipäättään, myös Suomessa lihan tuotanto ja kulu- tus ovat selvästi vähentyneet.

Kirveennummi ym. toteavat jo 2008, että keinotekoisia proteiineja on jo tuotettu pienimuoti- sesti ja että monet kuluttajat ovat olleet varovaisen kiinnostuneet näistä keinotekoisista liha- tuotteista, joilla ”ei ole naamaa”. Kannattajat pitävät keinotekoisia lihoja eettisempänä ja terveellisempänä, sillä niiden valmistuksessa esimerkiksi rasvojen ja kemikaalien määriä voi- daan säädellä. 2008 kysyntä tuotteille on kuitenkin ollut vielä melko vähäistä, eikä varsinkaan iäkkäämpien suosiossa. (Kirveennummi ym. 2008, 36.) Nyt 2018 lihan korvaavia tuotteita on markkinoilla paljon. Enää ei puhuta keinotekoisesta lihasta, vaan lihan korvaavista, usein kas- visperäisistä proteiinin lähteistä. Kauppojen hyllyiltä löytyy esimerkiksi kaurasta valmistettua nyhtökauraa, härkäpavuista valmistettua Härkistä, soijapohjaisia TZAY-tuotteita ja maitopoh- jaisia Mifu-tuotteita. Tuotteiden vain lisääntyessä kauppojen valikoimissa, voi päätellä että niiden käyttö on jo hyvin yleistä ja entisestään kasvussa.

Kirveennummi ym. (2008, 36-37) toteavat Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen julkaisussa *Syö- dään leväpullia pimeässä*, että kuluttajat kokevat parhaiksi elintarvikkeiksi/ruoiksi sellaiset, ”joissa maku, nautinto, elämyksellisyys ja terveellisyys kohtaavat eettisyyden ja ekologisuus- den”. Kuluttajat käsittävät ympäristövastuullisen ruoan usein sellaiseksi, jonka valmistus ei rasita kohtuuttomasti ympäristöä, vesistöjä tai energiataloutta ja usein juuri lähiruokaa pide- tään ympäristövastuullisena valintana. (Kirveennummi ym. 2008, 36-37.)

## Megatrendit ja kuluttajanäkökulma tiivistettyinä



Kuvio 4: Megatrendit ja kuluttajanäkökulma

Kuviossa 5 on tiivistettyinä aiheeseen liittyvät megatrendit sekä kuluttajakäyttäytymisen trendeistä ruoan suhteen. Tämän päivän ruokatrendeistä on selkeästi nähtävissä vastuullisuuden ja ekologisuuden lisääntynyt arvostus, mutta myös yhä kiireisempi elämä, johon haetaan helpotusta nopeilla ruokavaihtoehtoilla.

## 7 Tietoperustan yhteenveto

Tietoperusta koottiin käyttäen kirjallisia lähteitä, tutkimuksia ja selvityksiä aiheesta sekä aiempien opinnäytetöiden tuloksia. Tietoperusta käsittää ekologisen ateriapalvelutoiminnan tarkastelun sekä kestävä kehityksen että yritys vastuun näkökulmista. Tässä yhteenvedossa tiivistetään keskeisin tieto, jonka tarkoituksena on tukea työn empiriaosioita.

### Mitä aiheesta löydettiin yritys vastuun näkökulmasta?

Kestävä kehitys, ekologisuus ja yritys vastuun ovat selvästi tämän päivän megatrendejä. Ne puhuttavat niin asiakkaita, yrityksiä kuin ruokaketjun kaikkia toimijoitakin. Aihe on niin pinnalla

ja potentiaalinen vaikuttaja yritysmaailmassa, että sitä kannattaa myös Norlandialla ehdottomasti hyödyntää. Potentiaalisella vaikuttajalla tarkoitan sitä, että kestävän kehityksen ja erityisesti ekologisuuden huomioiminen yritystoiminnassa tuo myös hyötyjä sen lisäksi, että useimmilla yrityksillä, kuten Norlandiallakin, on aito halu pienentää ympäristövaikutuksia ja antaa näin tukensa kestävyyskriisiin.

Yritysvastuullisuuden näkökulmasta, strateginen vastuullisuus takaisi mielestäni parhaat lähtökohdat ekologisuuden kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi ateriapalvelussa. Strategisen vastuullisuuden voisi jopa sanoa olevan mahdollistava tekijä ateriapalvelun kokonaisvaltaisen ekologisen toiminnan kannalta. Ehdotan ensimmäisenä kehittämisehdotuksena jo ennen varsinaista palvelumuotoiluprosessia, että vastuullisuus nostettaisiin ateriapalvelun toiminnassa toiminnan lähtökohdaksi. Vastuullisuusasioissa voitaisiin lähteä liikkeelle tässä työssä kohteena olevasta ekologisesta ulottuvuudesta ja laajentaa kartoitusta ja mahdollista kehittämistä koskemaan myös sosiaalista ja taloudellista vastuullisuutta ateriapalvelun osalta.

Elo-Pärssinen totesi kirjoituksessaan (2016) hyvin tiivistäen, että strategisen vastuullisen toiminnan voidaan katsoa parantavan yrityksen kilpailukykyä ratkaisten samalla yhteiskunnan ongelmia tai lisäten hyvinvointia yhteiskunnassa ja tällöin myös taloudelliset ja vastuulliset tavoitteet yhdistyvät. Tällaista toimintaa voi olla esimerkiksi kilpailijoista erottuva ympäristöystävällisten tuotteiden valmistaminen (Elo- Pärssinen 2016.) Mielestäni edellä mainittu perustelee strategisen vastuullisuuden kannattavuuden myös Norlandian ateriapalvelulle.

**Miten ateriapalvelun toiminnasta (yleisellä tasolla) voidaan kehittää ekologisempaa; mihin osa-alueisiin tulisi kiinnittää huomiota ja mitkä ovat kehittämisen työkaluja?**

Motiva selvensi ruokapalvelujen ympäristövaikutuksista 2/3 johtuvan raaka-ainetuotannosta. Tämä tarkoittaa sitä, että varsinainen keittiön toiminta aiheuttaa vain 1/3 ympäristövaikutuksista. Aiemmin tehtyjen päättötöiden tulokset vahvistivat tätä ja niissä nostetaan esille, että raaka-ainehankinnat ja ruokalistasuunnittelu ovat tärkeimmässä roolissa, kun puhutaan ekologisemmasta tai kestävämmästä keittiötoiminnasta. Tuo 1/3 ympäristövaikutuksista, jonka keittiötoiminta tuottaa, käsittää sen energiankäytön, joka syntyy kun ruokaa säilytetään, valmistetaan ja tarjoillaan sekä kuljetetaan. Edellä mainituista johtuen voidaan sanoa, että ammattikeittiön suunnittelu ja laitevalinnat ovat tärkeissä rooleissa, koska ne vaikuttavat palvelujen tuottamiseen kuluvaan energian määrään ja sitä kautta hiilidioksidipäästöihin. Myös ruokahävikki on keskeinen asia ateriapalvelun kestävässä toiminnassa, sillä Ekocentrian selvitysten mukaan tutkimusten mukaan ruokahävikiksi päättyy noin viidennes syötäväksi tarkoitettusta

ruoasta. Syömäkelpoisen ruoan päätyminen jätteeksi on ekologisesti kestäväntöntä, joten ruokahävikin pienentäminen on myös tärkeä osa ammattikeittiön kestäväää toimintaa. Lisäksi hävikkiä syntyy keittiön toiminnassa.

Luomuruoka nousi selkeästi esille suurempana vaikuttajana ekologisessa ateriapalvelutoiminnassa, kuin olin etukäteen kuvitellut. Työhön lähdetessä oli tarkoitus, että luomua ei nosteta keskeiseksi asiaksi työssä, mutta kirjallinen katsaus selvensi luomun merkitystä aiheen ympärillä. Alla olevassa kuvassa on tiivistettynä työn kirjallisen kartoituksen keskeisimmät löydökset koskien ateriapalvelun ekologisemmaksi kehittämistä. Tulokset vastaavat kysymykseen ”miten ateriapalvelun toiminnasta (yleisellä tasolla) voidaan kehittää ekologisempaa?”. Neljä keskeistä osa-aluetta, jotka huomioimalla on mahdollista kehittää ekologisempi ateriapalvelu ovat raaka-ainehankinnat, ruokalistasuunnittelu, ruokahävikki sekä laitevalinnat ja niiden käyttö - energia - vesi.



Kuvio 5: Miten ateriapalvelun toiminnasta (yleisellä tasolla) voidaan kehittää ekologisempaa?



## Työn 2. Osio - Empiria

### 8 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja kehittämisprosessi menetelmineen

Kappaleessa kerrataan työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Työn empiriaosuus eli kehittämisprosessi ja siinä käytetyt menetelmät kuvataan kokonaisuudessaan sekä kaavioin että sanallisesti. Myös palvelumuotoilua ja sen mahdollisuuksia kehittämisen työvälineenä avataan tässä kappaleessa.

#### 8.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Työn tarkoituksena on tutkia aiheena ekologista ateriapalvelutoimintaa yritysvastuun ekologisen ulottuvuuden ja kestävä kehityksen ekologisen ulottuvuuden viitekehyksessä sekä kartuttaa Norlandian asiakasymmärrystietoa. Kahden tutkimuskysymyksen/kehittämistehtävän avulla on tarkoitus luoda kehittämis ehdotuksia Norlandia Päiväkotien ateriapalvelun ekologisen toiminnan kehittämisen tueksi ja selvittää mitä asiakasymmärrystieto voisi tuoda kehittämiseen mukaan.

Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

1. Mitä osa-alueita ja millä työkaluilla juuri Norlandian ateriapalvelussa tulisi toimintaa kehittää, kun tavoitteena on ateriapalvelun ekologinen toiminta?
2. Minkälaisia toiveita/ideoita ateriapalvelun ekologisen toiminnan kehittämiseksi nousee asiakasymmärrystietoa kartoittamalla?

Kehittämisprosessissa hyödynnetään muutamia palvelumuotoilun menetelmiä, jotka on kuvattu seuraavassa taulukossa. Taulukosta on nähtävissä kehittämisprosessin eri vaiheissa käytetyt menetelmät tiedonkeruusta tiedon jäsennykseen sekä ideointiin liittyen.

#### 8.2 Palvelumuotoilu kehittämisen työvälineenä

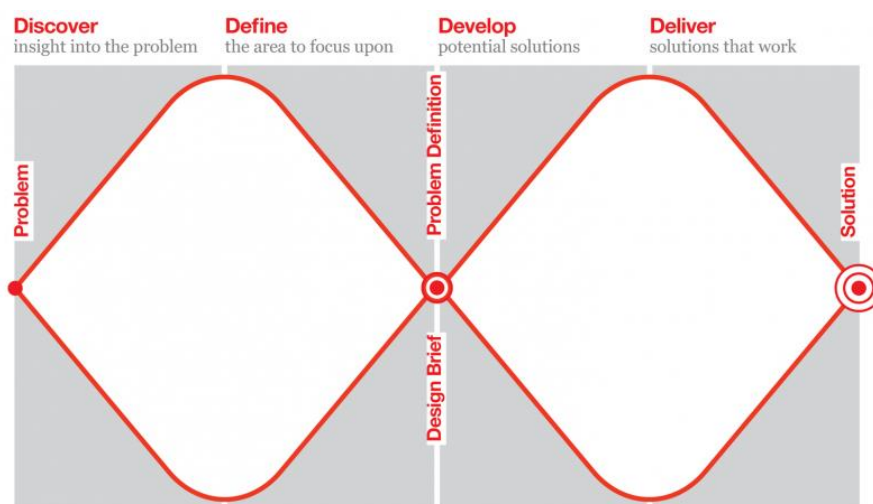
Palvelumuotoilu on käsitteenä vielä melko nuori. Tuulaniemi (2011, 24) kuvaa palvelumuotoilua osaamisalaksi, jonka avulla muotoilusta tutut toimintatavat voidaan tuoda palvelujen kehittämisen yhteyteen ja niitä voidaan myös yhdistää perinteisempiin palvelujen kehittämisen menetelmiin. Palvelumuotoilusta on tullut suosittua niin yritysten kuin julkisen sektorinkin

piirissä, sillä se pystyy tarjoamaan selkeän prosessin ja laajan työkalupakin helppokäyttöisiä muotoilun menetelmiä (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2015,71).

Palvelujen suunnitteluun panostamisesta ja etenkin kun se tehdään palvelumuotoilun keinoin, on tulossa keskeinen kilpailuetu tänä päivänä. Fyysisiä elementtejä ja teknologiaa on helppo kopioida, mutta palvelukokemuksia on paljon vaikeampi kopioida. Ihmiset haluavat käyttää palveluja, joiden he tuntevat antavan heille parhaan mahdollisen kokemuksen ja vastineen rahoilleen. Suurimmat mahdollisuudet saattavat löytyä juuri sieltä, missä liiketoimintamallia voidaan kehittää vastaamaan asiakkaan odotuksia. (Polaine, A., Løvlie, L. & Reason, B. 2013.)

Palvelumuotoilun käsitteen ymmärtääkseen on sisäistettävä palvelun ominaisuudet, tiedostettava sen haasteet, tunnettava asiaan läheisesti liittyvät termit ja hallittava prosessi sekä työskentelymenetelmät ja lopuksi osattava soveltaa tämä kaikki käytäntöön. Palvelumuotoilu on sekä prosessi että työkaluvalikoima. Sitä voidaan pitää erinomaisena kehikkona, jonka avulla päästään käsiksi palveluiden kehittämiseen. (Tuulaniemi 2011, 24, 58.) Koska palvelun kehittäminen on luonteeltaan aina uuden luomista ja ainutlaatuista, ei palvelumuotoilua voida määrittää täysin yksiselitteisesti. Prosessin pääperiaatteet ja kulku ovat Tuulaniemen (2011, 126-128) mukaan kuitenkin samanlaisia ja sen vaiheet voidaan kuvata 5 vaiheen avulla, jotka ovat: määrittely, tutkimus, suunnittelu, tuotanto ja arviointi.

Samanlaista prosessin etenemistä kuvaa myös Double Diamond-malli, jonka British Design Council on luonut kuvaamaan luovan prosessin kulkua. Double Diamond-mallissa prosessin kulku on jaettu neljään erilliseen vaiheeseen, jotka ovat vapaasti suomennettuina löytäminen, määrittely, kehittäminen ja toimitus. British Design Council kuvaa tätä yksinkertaiseksi visuaaliseksi suunnitteluprosessin kartaksi. Timanttimuodolla voidaan siis esittää luovan prosessin kulku aina ideoinnista jalostukseen ja lopputulemaan.



Kuvio 4: Double diamond-malli (British Design Council)

Palvelumuotoilun työkaluja löytyy paljon ja erilaisiin palvelumuotoiluprojekteihin sopivia. Tässä työssä palvelumuotoilun työkaluina käytettiin benchmarkingia, workshopia, haastatteluja ja asiakaskyselyihin tutustumista, design driverien määrittelyä sekä kuvattiin asiakkaan palvelupolku ja service blueprint. Myös aiheeseen liittyvät megatrendit ja nykytila-analyysi kuvattiin. Näiden työkalujen sisältöä avataan enemmän työn empiria-osion kuvaamisen yhteydessä.

### 8.3 Kehittämisprosessin menetelmät ja prosessin eteneminen

Alla olevassa taulukossa on kuvattu työn empiriaosiossa käytetyt menetelmät vaiheittain. Työssä haettiin vastauksia kahteen tutkimuskysymykseen ja tiedonkeruun suhteen menetelmät olivat niissä erilaisia. 1. tutkimuskysymyksen taustalle kerättiin tietoa yrityksen nykytila-analyysin, benchmarkingin ja workshopin avulla. 2 tutkimuskysymyksen taustalle haettiin tietoa tutkimalla asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia, tekemällä haastatteluja ja arvioimalla eri lähteistä löytyneitä asiantuntijoiden ja kuluttajien näkemyksiä sekä hyödyntämällä omaa olemassa olevaa tietoa yrityksestä ja asiakkaan roolista esimerkiksi service blueprintissä kuvattuna.

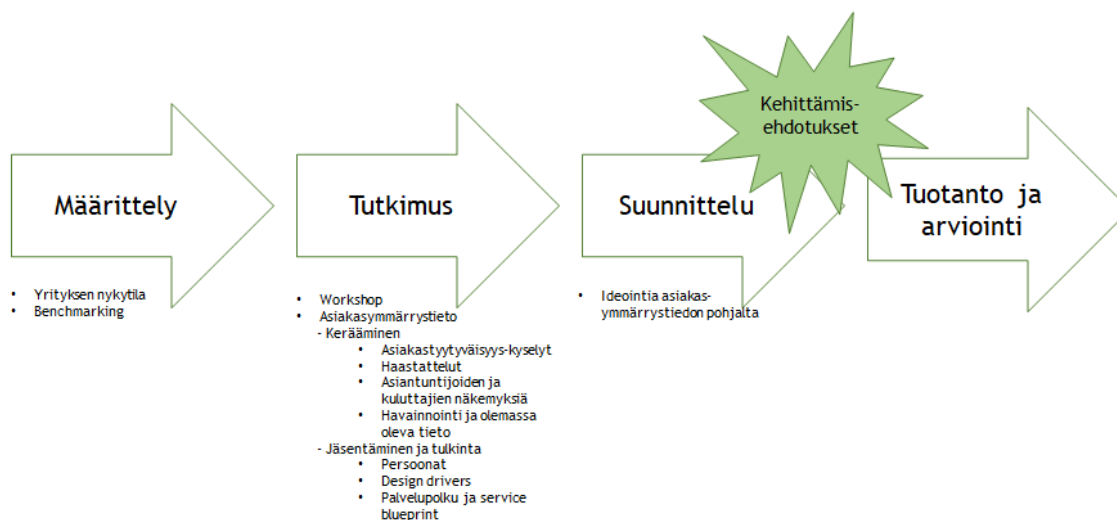
Molempien tutkimuskysymysten kohdalla ideoinnin menetelmät olivat hyvin samanlaiset ja ne on kuvattu tarkemmin työn myöhemmässä vaiheessa. Ideoinnin kautta syntyneistä tuloksista johdettiin lopuksi erilliset kehittämis ehdotukset tutkimuskysymyksittäin ja ne esitellään työn tuloksissa.

	Tiedonkeruumenetelmät	Ideoinnin menetelmät	Tulokset	Kehittämisehdotukset
1. Tutkimuskysymys  Mitä osa-alueita ja millä työkaluilla juuri Norlandian ateriapalvelussa tulisi toimintaa kehittää, kun tavoitteena on ateriapalvelun ekologinen toiminta?	Yrityksen nykytilan analyysi  Analyysin apuna käytettiin: - Tietoperustan avulla löydettyt keskeiset osa-alueet liittyen ekologisen ateriapalvelun kehittämiseen - Ekocentrian kestävän kehityksen työkirja  Benchmarking	Jokaisen tiedonkeruumenetelmän jälkeen keskeisimmät tulokset ryhmiteltiin/ tiivistettiin  ↓ Ideointi-vaiheessa hyödynnettiin kaikkia näitä tuloksia		
2. Tutkimuskysymys  Minkälaisia toiveita/ideoita ateriapalvelun ekologisen toiminnan kehittämiseksi nousee asiakasymmärrystietoa kartoittamalla?	Workshop  Asiakastytytävyyssykelyt  Haastattelut  Asiantuntijoiden ja kuluttajien näkemyksiä    Havainnointi ja olemassa oleva tieto	Jokaisen tiedonkeruumenetelmän jälkeen keskeisimmät tulokset ryhmiteltiin/ tiivistettiin  ↓ Ideointi-vaiheessa hyödynnettiin kaikkia näitä tuloksia	Design driverit Persoonat	Palvelupolku ja service blueprint

Taulukko 2: Empiriaosiossa käytetyt menetelmät kuvattuina vaiheittain

### Prosessin eteneminen

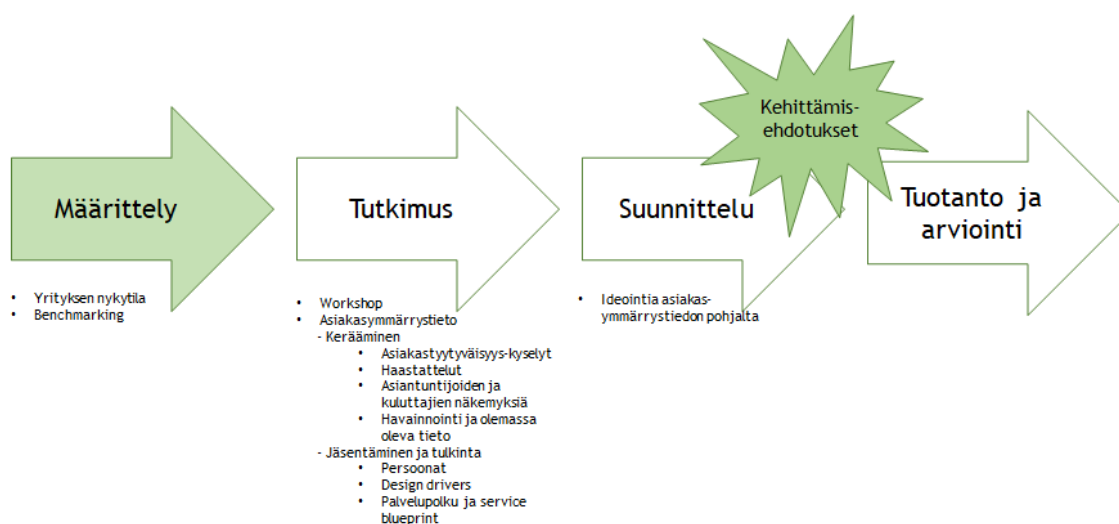
Kehittämisprosessi eteni Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessi-mallia mukaillen ja se on Tuulaniemen mallin viidestä vaiheesta poiketen jaettu neljään vaiheeseen, jotka ovat määrittely, tutkimus, suunnittelu sekä tuotanto ja arviointi. Prosessi ja siinä käytetyt menetelmät on kuvattu kokonaisuudessaan alla olevassa kuvassa. Tässä työssä toteutetaan prosessin kolme ensimmäistä vaihetta ja viimeinen (neljäs) vaihe eli kehittämisehdotusten käytäntöön paneminen ja toimivuuden arviointi, jäävät yrityksen toteutettaviksi.



Kuvio 6: Kehittämisprosessin kuvaus

## 9 Vaihe 1 - Määrittely

Palvelumuotoiluprosessin ensimmäinen vaihe määrittellään Tuulaniemen (2013) mallin mukaisesti tässä työssä määrittely-vaiheeksi. Projektin alussa pyritään luomaan kokonaisvaltainen kuva ja ymmärrys organisaatiosta ja sen tavoitteista. Ennen projektiin ryhtymistä on siis määriteltävä tarkoin mitä ongelmaa pyritään ratkaisemaan ja mitkä ovat tavoitteet projektin tiilaajan kannalta. (Tuulaniemi 2013, 128-130.) Tässä vaiheessa organisaatiosta ja sen toimintakentästä tulisi luoda mahdollisimman kattava kuva, jotta kehitystyö saadaan liikkeelle (Tuulaniemi 2013, 136).



Kuvio 7: Kehittämisprosessin määrittelyvaihe

Tässä työssä *Määrittely-vaiheeseen* sisältyvät yrityksen nykytilan analyysi sekä Benchmarking-menetelmä. Yrityksen nykytilaa tarkastellaan tietoperustan yhteenvedon pohjalta ja se on tärkeä vaihe tässä työssä, koska nykytila-analyysin perusteella kehittämisprosessi pystytään kohdentamaan juuri Norlandian ateriapalvelulle. Benchmarking-menetelmä tarkoituksena on tarkastella toimialan tilaa ja muita toimijoita alalla vastuullisuuden, ekologisuuden ja ateriapalvelun toteuttamisen näkökulmista.

### 9.1 Yrityksen ateriapalvelun nykytilan analyysi

Ensimmäisen alaotsikon alla esitellään yleisesti yrityksen strategiaa ja arvoja siltä osin kun se työn viitekehyksen sisällä näyttäytyvät. Toisen alaotsikon alla avataan nykytilaa ateriapalvelutoiminnan näkökulmasta.

Työn kirjallisen kartoituksen avulla löydettiin yleisellä tasolla tunnetut menetelmät ekologisen ateriapalvelutoiminnan kehittämiseksi; mihin osa-alueisiin tulisi kiinnittää huomiota ja

mitkä ovat kehittämisen työkaluja. Lähtökohtana ateriapalvelutoiminnan ekologisuuden nykytilan kartoittamiseen toimivat tietoperustan yhteenveto-kappaleessakin mainitut tietoperustan avulla löydettyt osa-alueet. Nämä osa-alueet olivat raaka-ainehankinnat, ruokalistasuunnittelu, ruokahävikki sekä laitevalinnat ja niiden käyttö. Lisäksi koin tärkeäksi selvittää nykytilaa ruokakuljetusten ja asiakastytyvyyden osalta sekä miten ruokakasvatus ja ekologisuus näyttäytyvät päiväkodeilla.

#### 9.1.1 Yrityksen strategia ja arvot

Norlandian arvoja ovat osaaminen, tavoitteellisuus, kunnioittava ja energisyys/aktiivisuus. Arvolähtöisyyttä pidetään yrityksessä erittäin tärkeänä, koska alalla työskennellään varhaiskasvatuksen ja hoivapalvelujen parissa. Laadittujen arvojen mukainen toiminta on perusta sille, että Norlandia pystyy olemaan laadullisesti johtava toimija.

Norlandialla painotetaan toimialansa mukaisesti yhteiskuntavastuun sosiaalisen ulottuvuuden merkitystä, mutta arvojen huomioimisen ja monikulttuurisen toimintaympäristön ohella myös ympäristön huomioon ottaminen on mainittu yrityksen yhteiskuntavastuun tavoitteessa. Opin- näytetyön loppuvaiheilla selvisi, että Norlandia päiväkodit ovat hakemassa Ympäristösertifikaattia ISO 14001. ISO 14001 -standardin tarkoituksena on auttaa organisaatiota saavuttamaan ympäristöjärjestelmältä halutut tulokset, jotka tuottavat arvoa ympäristölle sekä organisaatiolle ja sen sidosryhmille. ISO 14001 -standardin tavoitteita ovat ympäristönsuojelun tason parantaminen, sitovien velvoitteiden täyttäminen sekä ympäristötavoitteiden saavuttaminen. ISO 14001 -standardin vaatimuksena on muun muassa, että organisaatio tunnistaa toimintaansa liittyvät ympäristönäkökohdat sekä riskit ja mahdollisuudet, asettaa päämäärät ja tavoitteet ympäristönäkökohtien parantamiseen ja sitoutuu jatkuvaan parantamiseen sekä vastuulliseen toimintaan huolehtimalla, että organisaatiota sitovat velvoitteet täytetään. Tämä opinnäytetyö tukee tavoitteiltaan yrityksen ekologisempaan suuntaan kehittämistä ateriapalvelutoiminnan näkökulmasta.

#### 9.1.2 Keittiötoiminta

Norlandia päiväkotien ateriapalvelu koostuu kolmesta omasta keskuskeittiöstä, jotka toimivat Espoossa, Jyväskylässä ja Sipoossa. Espoon keittiöllä valmistetaan tällä hetkellä noin 1200 lapselle lämmin ruoka ja noin 1000 lapselle välipala. Norlandia Päiväkotien keittiöillä valmistetaan nimenomaan lapsille suunniteltua ja tehtyä, kotiruoan makuista ja näköistä ruokaa, tavoitteena laajentaa lapsen makumaailmaa. Keittiön toimintaa pyritään suunnittelemaan yhteistyössä päiväkotien, vanhempien ja varhaiskasvatuksen asiantuntijoiden kanssa, lapsia unohtamatta. (Norlandia.fi.)

Ateriapalvelun nykytilan analysoinnissa on otettu koko Espoon ateriapalvelun toiminta huomioon. Lähtökohtana nykytilan kartoittamiseen toimivat tietoperustan yhteenveto-kappaleessa-kin mainitut tietoperustan avulla löydettyt osa-alueet. Nämä osa-alueet olivat raaka-ainehankinnat, ruokalistasuunnittelu, ruokahävikki sekä laitevalinnat ja niiden käyttö. Lisäksi koin tärkeäksi selvittää nykytilaa ruokakuljetusten ja asiakastytyväisyyden osalta sekä miten ruokakasvatus ja ekologisuus näyttäytyvät päiväkodeilla.

Kartoituksen apuna olen käyttänyt Ekocentrian Kestävän kehityksen työkirjan sisältämää *Ammattikeittiön kestävän kehityksen toimintasuunnitelmaa*. Kyseinen toimintasuunnitelma ja sen sisältämä tarkistuslista auttavat löytämään juuri ne toiminnot, joissa olisi kehitettävää. Suunnitelma sisältää 14 sivua kysymyksiä, joihin etsin vastauksia havainnoimalla sekä ruokapalvelupäällikköä ja vuoropäällikköä haastatteleamalla. Omien havaintojeni lisäksi minulla on omakohtaista kokemusta yrityksen keittiötoiminnassa työskentelemisestä.

### **Ruokalistasuunnittelu ja hankinnat**

Asiakaslähtöisyys on tärkeässä osassa Norlandia päiväkotien ateriapalvelutoiminnassa sekä ruokien että ruokalistojen suunnittelussa. Kaikkia asiakkaiden toiveita ei kuitenkaan voida ottaa huomioon, vaan kehitystyötä ohjaa vahvasti Valtion ravitsemisneuvottelukunnan laatimat ravitsemussuositukset. Norlandian ateriapalvelutoiminnassa leikki-ikäisten lasten ravitsemussuositukset toimivat ruokalistan toteutuksen pohjana, joten muun muassa suola-, sokeri- ja rasvapitoisuuksia tarkastellaan ja reseptejä kehitellään tarvittaessa lastenruokasuositusten mukaisiksi. Nämä seikat liittyvät kuitenkin enemmän kestävän kehityksen mukaisen ammattikeittiön sosiaaliseen ulottuvuuteen.

Ruokalistasuunnittelun voidaan sanoa olevan avainasemassa kun tavoitteena on kestävän kehityksen keittiö, mutta myös silloin kuten tässä työssä, kun kehittämässä keskitytään ainoastaan kestävän kehityksen ekologiseen ulottuvuuteen (Ekocentria 2012). Ruokalistasuunnittelulla ja kestäväillä hankinnoilla voidaan katsoa olevan välillisesti suuri vaikutus ilmastopäästöihin ja vesistökuormitukseen ja ne myös edistävät luonnon monimuotoisuutta ja tuotantoeläinten hyvinvointia (Ravitsemuspassi). Yleisellä tasolla lähes kahden kolmasosan ruokapalvelujen ympäristövaikutuksista voidaan katsoa aiheutuvan ruoan raakaainetuotannosta, joten ammattikeittiön raaka-ainevalinnoilla ja ruokalistasuunnittelulla on suuri merkitys koko elintarviketietoketjun kannalta. Kolmasosan ruokapalveluiden ympäristövaikutuksista taas voidaan katsoa aiheutuvan ruoan säilöntään, valmistukseen ja tarjoiluun tarvittavasta energiankäytöstä ja muutaman prosentin kuljetuksista. Ammattikeittiön suunnittelun ja laitevalintojen voidaan taas katsoa vaikuttavan palvelujen tuottamiseen kuluvaan energian määrään ja sitä kautta hiilidioksidipäästöihin. (EkoCentria 2016, 5.)

Norlandian ruokalistasuunnittelussa ollaan viime vuosina lisätty täysjyvätuotteiden käyttöä ja vähennetty eläinkunnan tuotteita (lisätty kasvisruokia). Marjoja on aina käytetty runsaasti. Keittiön suuren volyymin ja joidenkin ekologisemmiksi luokiteltujen tuotteiden korkeiden hintojen vuoksi, kaikki ekologisuuteen tähtäävät raaka-ainevalinnat eivät ole olleet mahdollisia toteuttaa. Tällaisia ovat esimerkiksi Ekocentrian työkirjan suosittamat järvikalat ja avomaalla kasvatetut kasvikset.

Sesonkien huomioiminen ruokalistasuunnittelussa on usein edullista ja tuo vaihtelevuutta, mutta se vähentää myös ilmastokuormitusta, koska kauden raaka-aineiden käyttö vähentää kuljetusmatkoja. Norlandialla on käytössä kiertävä viiden viikon ruokalista, joka on käytössä vuoden kerrallaan. Kiinteän kiertävän ruokalistan pääruokien osalta sesonkien huomioiminen on hankalaa, mutta esimerkiksi salaattien teossa se on ollut aikaisemmin mahdollista, koska niiden osalta ei ole kiinteää ruokalistaa ollut. Tuotannon selkeyttämiseksi salaateillekin on kuitenkin tehty nyt vakiolista, joten sesonkien huomioon ottamiselle tulisi keksiä nyt uusi väylä ruokatuotannossa.

Hankinnat ovat Norlandian keittiöillä pääasiassa kotimaisia, mutta koska keskuskeittiö käyttää tukkua tavarantoimituksiin, on lähialueiden tuotteita hankala saada käyttöön. Tukkuliikkeissä Luomu- ja Reilun kaupan tuotteita on saatavilla vielä vähän ja niiden kohdalla tulee myös usein hinnat vastaan. Alla on esitelty lukuja, jotka kertovat Norlandian keittiötoiminnan ruokalistasuunnittelun ja hankintojen osalta ekologisuuden nykytilasta. Jotkut asiat on jo huomioitu hyvin, mutta vielä tulisi pohtia uusia keinoja ekologisuuden lisäämiseksi.

- ➔ 86 % ruoasta valmistetaan itse - hyvä
- ➔ Lihojen kotimaisuus 100% - hyvä
- ➔ Ei punaisen listan kaloja, ei äyriäisiä - hyvä
- ➔ Luomuna puurohiutaleet - olisi hyvä lisätä luomutuotteita
- ➔ Kalan kotimaisuusaste 0% - olisi hyvä lisätä järvikalaa listalle

## Energia ja vesi

Ammattikeittiöissä energian kulutus on hyvin merkittävä kustannus ja sen myötä siinä piilee myös suuri potentiaali energian säästämiseksi. Energian säästäminen vaikuttaa myönteisesti sekä kuluihin että ympäristöön. Energian käytöstä johtuvia ympäristövaikutuksia on sekä suoria että välillisiä, muun muassa ilmaan ja veteen pääsevät päästöt, maaperän happamoituminen, vesien rehevöityminen ja luonnon monimuotoisuuteen vaikuttavat. Lisäksi haittavaikutuksiksi voidaan katsoa säteily ja jätteet sekä melu ja maisemahaitat. (EkoCentria 2012.)



Ammattikeittiöllä on mahdollisuus vaikuttaa energian säästämiseen muun muassa energiaa säästävillä työtavoilla, oikeanlaisilla laitteilla ja niiden kunnossa pidolla ja myös esimerkiksi vuokien koolla on vaikutusta (EkoCentria 2012). Norlandian keittiöllä uuneja ja patoja on uusittu viime vuosina, joten niiden kohdalla on vähitellen siirrytty entistä ekologisempaan, eli energiaa ja vettä säästävään suuntaan. Vanhempia laitteita keittiöllä on enää yksi uuni, diet-tikeittiön liesi sekä kylmiöt. Myös astianpesukone on hiljattain uusittu, joten se vaikuttaa positiivisesti sekä energian- että vedenkulutukseen. EkoCentrian (2012) mukaan astianpesukone kuluttaa jopa 80% keittiössä käytettävästä vedestä. Tällä hetkellä tiskihuoltoa kuormittaa eniten päiväkodeilta takaisin tulevat astiat, joita ei ole esipesty. Tämä aiheuttaa suurentuvan työmäärän lisäksi sen, että vedenkulutus on paljon suurempaa kun kuivuneita gn-vuokia joudutaan liottamaan ja pesemään usein moneen kertaan, kuin että ne olisi tuoreeltaan käytön jälkeen esipesty jo päiväkodeilla.

### **Jäte ja hävikki**

Koko elintarvikeketjussa ruokahävikki on jopa 25-50%, joten hävikin ennaltaehkäisy on tärkeää. Ennaltaehkäisylle on ammattikeittiöllä hyvät mahdollisuudet, sillä koko prosessia on mahdollista hallita. Valmistuksessa tärkeässä osassa hävikin vähentämiseksi ovat ajoitus, oikeanlainen ja toimiva reseptiikka sekä raaka-ainevalinnat. Säilytyshävikkiin taas on mahdollista vaikuttaa oikein mitotetuilla tilausmäärillä, varastonkierrolla sekä säilytysolosuhteiden tarkkailulla. (EkoCentria 2012.)

Keittiöllä ei ole seurattu aktiivisesti jätemääriä. Jätettä syntyy keittiöllä ruokien esikäsitteilyssä, valmistuksessa ja jakotilanteessa. Hävikkiä ei voida koskaan kokonaan ehkäistä, mutta suuri vaikutus on myös työntekijän toiminnalla ja siihen on mahdollista vaikuttaa. Omien huomioideni mukaan varsinkin esikäsitteilyssä ja varsinaisessa ruoanvalmistuksessa kiire tai ajattelelmattomuus lisäävät selvästi hävikin määrää.

Päiväkodeilla, jossa ruoka tarjoillaan, ruokahävikkiä syntyy jakotilanteessa, itse ruokailussa sekä siitä että ruokaa jätetään lautaselle tai sitä jää ruokailun jälkeen vielä koskemattomana tarjoiluastioihin. Siihen, että päiväkodeilla jää paljon koskemattomia ruokavuokia ja ne menevät hävikkiin, on tulossa muutoksia lähitulevaisuudessa, kun ruokien tilausjärjestelmä muuttuu, ja tämä mahdollistaa entistä paremmin oikean ruokamäärän tilaamista päiväkoille. Tällöin ylimääräistä ruokaa ei myöskään valmisteta, joten säästää saadaan jokaisessa prosessin vaiheessa. Työn loppuvaiheilla selvisi, että hävikin vähentäminen on keskeinen tavoite tänä vuonna Norlandia Päiväkotien toiminnassa. Tämä koskee niin päiväkoteja kuin keittiöitäkin.

Sekä keittiöllä että päiväkodeilla lajitellaan vähintään biojäte, sekajäte sekä pahvit. Keittiöllä lajitellaan myös paperit, pullot ja patterit. Kierrätystä ollaan vuoden 2018 aikana parantamassa koko yrityksessä ja jokaisessa yksikössä on tavoitteena alkaa kierrättämään vähintään viittä eri materiaalia.

### **Kuljetus**

Ruokien kuljetuksessa voisi ajatella olevan mahdollisuus parantaa ekologisuutta. Espoon keittiön ruokakuljetukset vaativat neljä ajoreittiä, jotka ajetaan pakettiautoilla aamupäivällä 8.30-11.30 välillä. Reitit ovat tällä hetkellä erittäin toimivia ja tarkoin suunniteltuja, eikä ylimääräistä ajo synny. Keittiöllä on kaksi omaa pakettiautoa ja kaksi ulkopuolista ruoankuljettajaa. Ulkopuolisten ruokakuljetusten kalustoon ei pystytä vaikuttamaan, mutta kun omaa kalustoa täytyy uusia, mahdollisuus siirtyä ekologisempiin vaihtoehtoihin on hyvä selvittää.

### **Ruokakasvatus ja ekologisuus päiväkodeilla ruokailuun liittyen**

Norlandia päiväkodit alkoivat 2016 lähtien hakemaan päiväkodeilleen Makuaakkoset diplomeita ja jo 22 päiväkodissa sellaiset on olemassa. Makuaakkoset-diplomi® on päiväkodeille myönnettävä tunnustus niin ravitsemuksellisesti, kasvatuksellisesti, sosiaalisesti kuin ekologisestikin kestävän päiväkotiruokailun edistämisestä. Makuaakkosia suoritettaessa ruokakulttuuri- ja ympäristöosiossa tarkastellaan seuraavien kohtien toteutumista päiväkodeilla:

- Ruokavuoden juhlapäivät ja vuodenaikojen kierto sekä paikallinen ruokakulttuuri näkyvät ruokalistallamme.
- Ruokalistasuunnittelussamme on huomioitu monikulttuurisuus ja etniset ruokavaliot.
- Päiväkodissamme on yhdessä sovitut säännöt juhlahetkien tarjoiluista, kuten esimerkiksi janojuomista ja makeisista.
- Ruokailun toteutuksessa noudatamme kestävän kehityksen mukaisia toimintatapoja.
- Päiväkodissamme on tehty toimenpiteitä ruokahävikin vähentämiseksi.
- Lajittelemme jätteet ja suosimme kierrätystä.

Kaksi ensimmäistä kohtaa liittyvät suoraan Norlandian keittiötoimintaan ja siellä tehtäviin linjanvetoihin. Näihin kohtiin voidaan siis vaikuttaa suoraan keittiötoiminnan suunnittelussa. Seuraavaksi mainitut neljä kohtaa ovat sellaisia, mihin yrityksessä vaikutetaan varhaiskasvatuksellisen - ja laadullisen kehittämisen kautta.

### **Asiakastyytyväisyys ateripalveluun**

Norlandia päiväkodeilla ateriapalvelu ja sen lapselle tarjoama aamupala, lounas ja välipala ovat vain yksi osa päivähoiton tarjoamaa kokonaispalvelua. Viitaten säännöllisesti tehtäviin

asiakastyytyväisyyskyselyihin, Norlandia päiväkotien asiakkaat ovat pääsääntöisesti olleet erittäin tyytyväisiä ateriapalvelun toimintaan. Vaikka ateriapalvelu on siis osa kokonaispalvelua, voidaan sen katsoa olevan tärkeässä osassa kun asiakkaan kokemaa arvoa mitataan. Ateriapalvelu on myös paljon tunteita herättävä palvelun osa ja usein vanhempien toiveet kohdistuvatkin juuri ateriapalveluun. Norlandia päiväkodeilla asiakkuusajattelussa jo olemassa olevien asiakkaiden kanssa ei voida katsoa tavoiteltavan lisämyyntiä tai suurempia tuottoja, mutta tyytyväinen asiakas pysyy asiakkaana ja hänen kauttaan on mahdollista saada uusia asiakkaita ja näin lisätuottoa. Nielsenin (2015) tekemän selvityksen mukaan 83% prosenttia heidän vastaajistaan (30 000 vastaajaa, 60 maasta) luottaa perheenjäsentensä ja ystäviensä suosituksiin.

### **Yhteenveto nykytilasta**

Nykytila-analyysin avulla keittiötoiminnasta löytyi 3 selvästi suurempaa kehittämisaluetta. Löydetyt osa-alueet ovat *ruokalistasuunnittelu*, *hankinnat ja jäte/hävikki*. Ruokalistasuunnittelussa ja hankinoissa on jo paljon asioita, joissa ekologisuus on huomioitu, mutta kehitettävää löytyy vielä, jos tavoitellaan optimaalista tilannetta ekologisessa toiminnassa. Alun pitäen olin ajatellut, että energia ja vesi olisivat suuremmissa rooleissa kyseisellä ateriapalvelulla, kun pyritään ekologisempaan toimintaan. Kyseiset osa-alueet osoittautuivat kuitenkin jo melko hyvin toimiviksi ekologisuuden näkökulmasta. Näistäkin löytyy toki yksittäisiä kehittämisen kohteita. Nykytilan yhteenveto on kuvattu alla olevassa kuvassa vahvuuksien ja heikkouksien kautta.

<b>Vahvuudet</b> - Ekologisuus jo huomioitu	<b>Heikkoudet</b> - Mitä kehittämiskohteita löytyi ekologisen toiminnan kannalta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruoan valmistus <ul style="list-style-type: none"> <li>• N. 86 % ruoista valmistetaan itse</li> </ul> </li> <li>• Ruokalistasuunnittelu <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kasvisruokia listalla 5 /25</li> <li>• Täysjyvätuotteita</li> <li>• Paljon marjoja</li> <li>• Ei äyriäisiä tai punaisen listan kaloja</li> </ul> </li> <li>• Hankinnat <ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% lihoista kotimaista</li> </ul> </li> <li>• Energian- ja vedenkulutus <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laitteet pääasiassa uusia</li> </ul> </li> <li>• Ruokakuljetukset järjestetty hyvin</li> <li>• Päiväkodeille Makuaakkoset-diplomeita</li> <li>• Ekologisuuden parantaminen otettu tavoitteeksi</li> <li>• Ympäristösertifikaatti ISO 14001:n hakeminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruokalistasuunnittelu <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei järvikaloja, ei kotimaisia kaloja</li> <li>• Sesonkien huomioiminen vähäistä</li> </ul> </li> <li>• Hankinnat <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luomua vähän, ei lähiruokaa</li> <li>• Paljon pakasteita</li> </ul> </li> <li>• Jäte/hävikki <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hävikkä paljon, ei aktiivista seurantaa</li> </ul> </li> <li>• Energian- ja vedenkulutus <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei käytössä valmiita ohjelmia uuneissa ja padoissa</li> <li>• Gn-vuokien liotus jos niitä ei ole pk:lla esipesty</li> </ul> </li> </ul>

Taulukko 3: Ateriapalvelun nykytila-analyysin yhteenveto

## 9.2 Benchmarking

Benchmarkingin perusajatus on kiinnostus siihen, millä tavalla muut alalla toimivat yritykset toimivat ja menestyvät. Yleensä tutkimuksen kohteeksi valitaan alalla menestyvä yritys ja siltä pyritään ottamaan oppia. Oman toiminnan vertaamisella voi olla monia positiivisia vaikutuksia muun muassa yrityksen kilpailuaseman edistämiseen; oma taso verrattuna muihin saattaa selkiytyä, muiden innovaatioista voidaan ottaa oppia ja tietoisuus siitä, että kilpailijoita on ja millaisia he ovat saattaa kiihdyttää halua kehittää omaa toimintaa. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 186.) Menestystekijöiden lisäksi benchmarking saattaa auttaa löytämään myös niitä kohtia, joissa muut ovat tehneet virheitä. Benchmarking voi sisältää esimerkiksi tutkimista, havainnointia, vertailua ja arviointia. Sitä voidaan toteuttaa esimerkiksi vierailuilla, haastatteluilla, tiedon etsimisellä Internetistä sekä Mystery shopping-menetelmällä. (Tuulaniemi 2013, 139.)

Tässä työssä benchmarkingilla pyrittiin selvittämään, miten muilla päivähoiton toimijoilla on vastuullisuusasiat/ympäristövastuullisuus huomioitu ateriapalvelussa ja voisiko niistä oppia jotakin. Tutkin 3 eri päivähoiton toimijan internet-sivuja. Yritysten internet-sivuihin tutustumalla selvitettiin myös sitä, miten vastuullisuusasioista/ekologisesta toiminnasta viestitään. Yhteensä tutkittuja päiväkoteja oli viisi, koska lisäksi sain tietoa kahdesta päiväkodista kahdesta eri opinnäytetyöstä, jossa niitä oli esitelty nimettöminä. Kaksi päiväkodeista/ketjuista on niin sanottuja tavallisia eli ne eivät ole erikoistuneet mihinkään tiettyyn toimintaan, yksi

on ”Luonto-päiväkoti” ja kaksi ”Luomu-päiväkoteja”. Benchmarkingissa on mukana myös yhden blogin pitäjän kokemuksia eräästä päiväkodista, jossa ekologisuutta huomioidaan.

Selvityksen tuloksia myös verrattiin Norlandian ateriapalveluun. Vertailukelpoisuus on kuitenkin joiltain kohdin kyseenalaista, koska Norlandian ateriapalvelun (suuri keskuskeittiö) mahdollisuudet toteuttaa ekologistia toimintoja, eivät ole kaikilta osin samalla viivalla, kuin esimerkiksi yksittäisten päiväkotien, joilla on valmistetaan ruoka itse. Seuraavassa taulukossa on esitelty benchmarkingin keskeiset tulokset, eli miten miten ympäristövastuullisuus/ekologisuus on huomioitu päiväkotien ruokapalvelussa ja miten se näkyy Norlandia ateriapalvelussa.

Benchmarking-yritykset (5 kpl)	Norlandia Päiväkotien ateriapalvelu
<p><b>”Tavalliset päiväkodit” (2 kpl)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tietoja saatu nettisivuilta ja soittamalla toiseen pk:in</li> <li>Toisen pk:n nettisivuilla esiteltiin ekologistia valintoja runsaasti, toisen sivuilla ruoasta ei juuri ollut puhetta</li> <li>Valmistetaan ruoka itse, pääosin luonnonmukaisesti tuotetuista raaka-aineista (1 pk)</li> <li>Ruokahuollon suunnittelua ohjaamassa muiden teki-jöiden ohessa ekologisuus</li> <li>Kotimaisten raaka-aineiden osuus 60-70% (1 pk)</li> <li>Liha- ja lihajalosteet pääosin kotimaisia, lihoista väh. 90% kotimaisia (1 pk)</li> <li>ei käytetä lainkaan uhanalaisia punaisen listan kaloja tai äyriäisiä (1 pk)</li> <li>Luomutuotteiden käyttö esim. puurohiutaleet, tofu (1 pk)</li> <li>Kalasta ja kalajalosteista n. 24 % kotimaista (1 pk)</li> <li>Kalaraaka-aineista on yli 3/4 WWF:n vihreällä listalla (1 pk)</li> </ul> <p><b>”Luonto-päiväkoti” (1 kpl)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiedot opinnäytetyöstä</li> <li>Oma kasvima</li> <li>Energian- ja vedenkulutukseen kiinnitetään huomiota</li> <li>Jätteiden lajittelu, kompostointi, kierrätys</li> <li>Ympäristöystävälliset pesu- ja puhdistusaineet</li> </ul> <p><b>”Luomu-päiväkodit” (2 kpl)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Toisen pk:n tiedot opinnäytetyöstä, toisen nettisivuilta <ul style="list-style-type: none"> <li>nettisivuilla kerrottu toiminnasta paljon</li> </ul> </li> <li>Kaikki mahdolliset raaka-aineet luomua (2 pk)</li> <li>Portaat-Luomuun ohjelmassa (2 pk)</li> <li>Oma puutarha; omenapuita ja marjapensaita (1 pk)</li> </ul>	<p>→ N. 86 % ruoasta valmistetaan itse</p> <p>→ Lihojen kotimaisuus 100%</p> <p>→ Ei punaisen listan kaloja, ei äyriäisiä</p> <p>→ Luomuna puurohiutaleet</p> <p>→ Kalan kotimaisuusaste 0%</p> <p>→ Pesu- ja puhdistusaineet suurimmaksi osaksi ympäristöystävällisiä</p>

<p>Blogia (Ekoisi) pitävä Leo Stranius arvostaa ekologisia arvoja ja kävi tutustumassa erääseen päiväkotiin, jossa ekologisuutta painotetaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Positiivisia asioita kyseisen päiväkodin ruokapalveluissa: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ vegaaniruokan mahdollisuus</li> <li>○ luomu-ruoan käyttö</li> <li>○ Luomuruoan käyttö tehty näkyväksi</li> </ul> </li> </ul>	<p>→ vegaaniruokamahdollisuus on</p>
---	--------------------------------------

Taulukko 4: Benchmarkingin keskeiset tulokset. Miten ympäristövastuullisuus/ekologisuus on huomioitu päiväkotien ruokapalveluissa?

Norlandia on verrattuna kahteen ”tavalliseen” päiväkotiin samalla ja joiltain osin ”paremmalla” tasolla ekologisuuden suhteen. 3 erikoistunutta päiväkotia ovat asioissa selvästi edellä, mutta ne ovat myös yksittäisiä päiväkoteja, joissa ruoka tehdään paikan päällä ja vain noin 20-30 lapselle. Tällöin heidän mahdollisuutensa ekologiseen toimintaan ovat selvästi paremmat. Vaikka Norlandian ateriapalvelussa ruoka tehdään keskuskeittiöllä, aamupala ja välipalan lisukkeet (esim. tuorepalat) päiväkodit hankkivat itse. Hankintoja kuitenkin ohjaavat valmiit tuotelistat, eivätkä päiväkodit voi tilata halutessaan esimerkiksi luomutuotteita.

Norlandian ateriapalvelun ruoan valmistusmäärät vaikuttavat siihen, että kaikkia tuotteita ei voida ostaa luomuna. Tämä siksi, että koska ostetut raaka-aine määrät ovat suuria, ne täytyy ostaa tukkujen kautta ja tukuilla ei ole valikoimissa kaikkia tuotteita luomuina. Tämä ei ekologisen toiminnan kehittämisen kannalta ole kuitenkaan suuri ongelma, koska alunperinkään ajatuksena ei ollut tehdä ateriapalvelusta täysin luomua. Koska kirjallisen kartoutuksen perusteella voidaan todeta, että luomu on kuitenkin erittäin merkittävässä roolissa ekologisen ateriapalvelun toiminnassa, on sen lisääminen kuitenkin väistämätöntä.

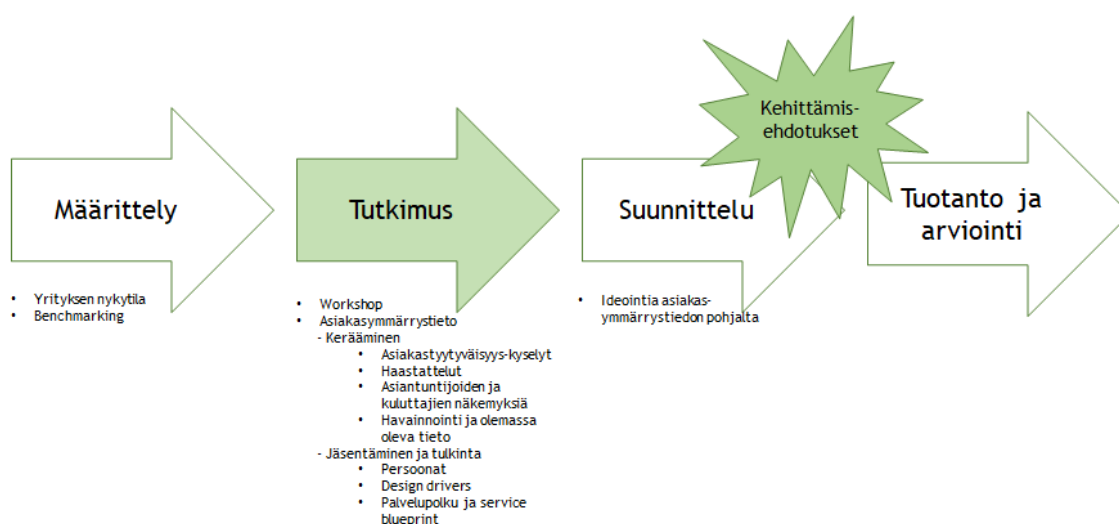
Alla olevaan kuvaan on listattu asioita, jotka nousivat benchmarkingissa esille ja jotka voisivat olla potentiaalisia kehittämisen kohteita Norlandian ateriapalvelussa. Työn loppuvaiheilla selvisi, että Portaati Luomuun-ohjelmaa onkin Norlandia Päiväkotien ateriapalvelussa jo selvitetty ja harkittu.

Benchmarkingista esille nousseita kehittämisideoita
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viljely päiväkodeilla, oma puutarha</li> <li>• Portaati Luomuun-ohjelma</li> <li>• Ekologinen toiminta näkyväksi</li> </ul>

Kuvio 8: Benchmarkingin avulla löytyneitä kehittämisideoita

## 10 Vaihe 2 -Tutkimus

Kehittämisprosessin toinen vaihe määritellään Tuulaniemen (2013) mallin mukaisesti tässä työssä tutkimus-vaiheeksi. Tutkimusvaihetta voidaan kuvailla asiakasymmärryksen kasvattamiseksi eli se on tutkimusta asiakkaan odotuksista, tarpeista ja tavoitteista ja se on merkittävä ja kriittisin osa palvelumuotoilun kokonaisuutta. Tutkimusvaiheessa asiakasymmärrystä kasvattavaa tietoa kerätään ja analysoidaan suunnittelutyön tueksi. Asiakasymmärryksen hankkiminen on ehdottoman tärkeää, koska palvelumuotoilun tavoitteena on kehittää palveluita asiakaslähtöisesti. (Tuulaniemi 2011, 142-144.)



Kuvio 9: Kehittämisprosessin tutkimusvaihe

Työn tutkimus-vaihe koostuu keittiöllä järjestetystä workshopista sekä asiakasymmärrystiedon kartuttamisesta, jäsentämisestä ja tulkinnasta. Workshopin aiheena oli *ekologinen ateriapalvelu* ja sen tarkoituksena oli yhdessä keittiön työntekijöiden kanssa pohtia aihetta ja löytää kehityskohteita heidän näkökulmastaan.

Asiakasymmärrystietoa pyrittiin hankkimaan asiakkaan maailman ymmärtämiseksi sekä vastaamaan toiseen tutkimuskysymykseen eli ”Minkälaisia toiveita/ideoita ateriapalvelun ekologisen toiminnan kehittämiseksi nousee asiakasymmärrystietoa kartoittamalla?”.

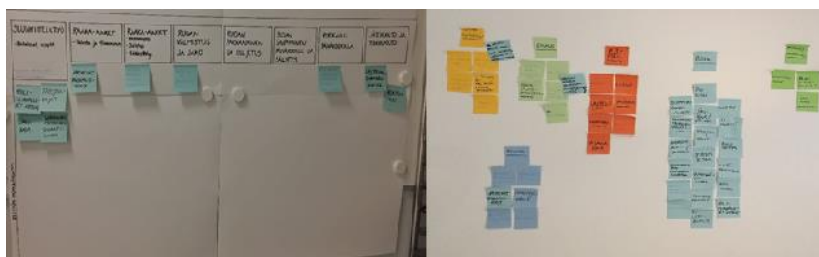
Asiakasymmärrystietoa kartoitettiin haastatteluilla, Norlandia Päiväkotien tekemien asiakastytyväisyyskyselyjen pohjalta sekä MTT:n työpajan tuloksien sekä erään blogissa esitellyn keskustelutilaisuuden tuloksien pohjalta. Jäsentämisen ja tulkinnan työkaluina käytettiin persoonia ja design drivereitä.

## 10.1 Workshop keittiöllä

Norlandian ateriapalvelun keskuskeittiöllä järjestettiin workshop aiheesta *ekologinen ateriapalvelu*, jossa ateriapalvelun työntekijät saivat pohtia aihetta ja antaa mielipiteensä siihen, mitä keittiöllä heidän mielestään voisi/pitäisi kehittää jotta toiminnasta saataisiin ekologisempaa.

Tätä oli hieman haastavaa järjestää työpaikalla, jossa työ on hektistä ja tuolloin osa työntekijöistä ei myöskään ollut paikalla. En halunnut ottaa ideointiin mukaan ainoastaan *ruokalistasuunnittelua, hankintoja ja jäte/hävikki-näkökulmia*, vaikka ne olivatkin nykytila-analyysin perusteella ateriapalvelun keskeisimmät kehittämisen kohteet. Yhtenä syynä tähän oli se, että ruokalistasuunnittelun lähtökohdat ja hankinta-asiat ovat keittiön työntekijöille hieman vieraita asioita ja toisena syynä se, että uskoin että sillä, että aihetta ei rajattu liiaksi, toisi enemmän ideoita.

Ideoinnin helpottamiseksi, olin tehnyt valmiin pohjan, jossa näkyi ateriapalvelun prosessit ja joiden alla ideointia toteutettiin. Olin ajatellut, että se auttaisi hahmottamaan aihetta paremmin. Ideointi koettiin silti vaikeaksi; ekologisuus ja se miten sitä voisi tarkastella ateriapalvelun näkökulmasta, oli ehkä hieman vieras aihe useimmille. Jonkin verran ideoita kuitenkin tuli, lähinnä ne kumpusivat omista työtehtävistä. Jätin tuon pohjan keittiölle vielä pari viikoksi, jotta aihetta olisi ehditty pohtia. Keittiöllä oli kuitenkin ollut kuulemma liian kiireistä, jotta aiheeseen olisi voitu vielä palata uudestaan.



Kuvio 10: Workshop keittiöllä ja aineiston ryhmittelyä

Kirjoitin esille nousseet ajatukset osittain uusille (eri värisille) post-it-lapuille ja ryhmittelin niitä selkeämmiksi ryhmiksi. Selkeät ryhmät saatiin tehtyä aiheiden *ruoan valmistus, siivous, jäte- ja tiskihuolto, ruoka, pakkausmateriaalit ja muita asioita* alle. Ryhmittelyn jälkeen oli havaittavissa, että suurin osa ideoista liittyi selkeästi ruokaan itsessään. Muihin aiheisiin ideoita tuli tasaisesti. Hävikki ei noussut ideoinnissa erityisesti esille vaikkakin jätemääristä ja



ruokahävikistä oli puhetta. Alla olevassa taulukossa on esitetty keittiön workshopista nousseita ideoita ja heränneitä kysymyksiä, joihin ratkaisuja yritettiin myös pohtia. Enimmäkseen asiat nousivat esille juuri kysymysten muodossa, tiedetään mihin kohtiin pitäisi puuttua, mutta ei tiedetä miten. Keittiön workshopin tulosten perusteella toteutettua ideointia kuvataan myöhemmin työn suunnitteluvaiheessa.

Ruonan valmistus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veden säästäminen, miten?</li> <li>• Uunien valmiit paisto-ohjelmat käyttöön, energiankulutus vähenee</li> <li>• Ei keitetä ruokia liian pitkään -&gt; valmisitushävikki pienenee</li> <li>• Kannattaako yhden vanhan padan käyttö? (energiasyöppö)</li> <li>• ”Pakkiuunin” tilalle muu tapa pitää vuoat lämpimänä?</li> <li>• Toimivat reseptit (esim. paistohjeet -&gt; vähemmän energiaa)</li> </ul>
Ruoka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kotimaisuus (mainittiin marjat, hedelmät, kala)</li> <li>• Lähiruoka</li> <li>• Luomu</li> <li>• Reilu kauppa</li> <li>• Täysjyvä</li> <li>• Satokauden/sesonkien huomioiminen</li> <li>• Vähemmän pakasteita, enemmän tuoretta</li> <li>• Lisää kasvisruokia + kasvisteemaviikkoja</li> <li>• Lisää kasviksia ylipäätään</li> <li>• Vähemmän punaista lihaa</li> </ul>
Pakkausmateriaalit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alumiinivuoat, onko korvaavia?</li> <li>• Muovipussien tilalle muuta?</li> <li>• Gn-vuoat, vaihtoehtoja?</li> </ul>
Jäte- ja tiski-huolto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kierrätys ja lajittelu kuntoon</li> <li>• Miten vähemmän jätettä? (Roskat ja ylijäämäruoka/biojäte)</li> <li>• Astioiden esipesu jo päiväkodeilla (ei tarvitse enää liottaa keittiöllä)</li> <li>• Vanha patapesukone (energiasyöppö?)</li> <li>• Tiskiin ohjeistus toiminnoista (vähemmän vettä, vähemmän energiaa..)</li> </ul>
Siivous	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vedetön pesu/vähemmän vettä</li> <li>• Puhdistusliinojen käyttö, ei kertakäyttöisiä</li> <li>• Oikeanlaiset siivouvälineet</li> <li>• Patojen valmiit pesuohjelmat</li> <li>• Ekologiset pesuaineet?</li> </ul>
Muuta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitä tukuista saa esim. luomu, ekologiset pesuaineet? Valikoimiin tutustuminen</li> <li>• Järkevät pakkauskoot kun tilataan (ettei jää käyttämättä)</li> <li>• Onko päiväkotien toiminnassa jotakin (ateriapalveluun liittyvää) mitä voisi kehittää?</li> <li>• Hävikin pienentäminen</li> <li>• Koulutuspäivän aihe ekologinen toiminta?</li> </ul>

Kuvio 11: Keittiön workshopin keskeiset tulokset

## 10.2 Asiakasymmärrys

Asiakasymmärrystietoa kartoitettiin haastatteluilla, Norlandia Päiväkotien tekemien asiakas-tyyväisyyskyselyjen pohjalta sekä MTT:n työpajan tuloksien sekä blogikirjoituksessa esitellyn

keskustelutilaisuuden tuloksien pohjalta. Kerätty aineisto esitellään tässä kappaleessa. Tuulaniemi (2013, 146) mainitsee käyttäjätiedon keräämisen menetelmiksi palvelumuotoiluprosessissa muun muassa jo olemassa olevan tausta-tiedon asiakkaista sekä haastattelut, joten valitut asiakasymmärrysvaiheen menetelmät tukevat työn kehittämisprosessia.

### 10.2.1 Asiakaskyselyt

Ruoka on merkittävä osa lapsen hoitopäivää ja oman työhistoriani perusteella Norlandia Päiväkotien ateriapalvelussa voin sanoa, että lapselle tarjottava ruoka herättää yleisesti paljon tunteita ja mielipiteitä vanhempien keskuudessa ja siihen halutaan vaikuttaa. Tässä työssä asiakkaan maailman ymmärtämisen taustatiedoksi on käytetty muun muassa aiemmin tehtyjä (v. 2016 ja 2017) asiakastytytyväisyyskyselyjä koskien koko päivähoitoa sekä pelkästään ateriapalvelua (v. 2013). Norlandia Päiväkotien yleiset asiakastytytyväisyyskyselyt ovat olleet laajoja ja niiden tarkoituksena on ollut ”saada palautetta työstämme, jotta toimintaa pystytään kehittämään”. Näiden yleisten asiakastytytyväisyyskyselyiden aineistojen heikkous tähän työhön liitettynä on se, että asiakastytytyväisyyskyselyt koskevat koko päivähoitotoimintaa, eivätkä ainoastaan ateriapalvelua, joka on tässä työssä kehittämisen kohteena. Mielestäni aineistot ovat kuitenkin käyttökelpoisia tässä kohtaa kehittämisprosessia, kun kerrytetään asiakasymmärrystietoa ja halutaan ymmärtää asiakkaan maailmaa, eikä selvitetä varsinaisesti asiakastytytyväisyyttä koskien ateriapalvelua.

Tutkitut yleiset asiakastytytyväisyyskyselyt sisälsivät 30 päiväkodin asiakasperheiden vastaukset. Kaikki kyselyn kysymykset eivät soveltuneet sisällöltään tämän työn vaatimuksiin, mutta avoimien kysymyksien avulla asiakkaiden maailmaa, toiveita, arvoja ja huolia pystyi hahmotamaan. Kyselyissä oli 25 kysymystä, joista suurimpaan osaan (20) valittiin vastaukset asteikoilla 1-6, mutta tässä työssä aineistosta tutkittiin vain avoimia kysymyksiä, joita oli kyselyissä viisi.

Alla olevaan kuvioon on koottu tämän työn kannalta keskeisimpiä esille nousseita asioita yleisistä asiakastytytyväisyyskyselyistä vuosilta 2016 ja 2017. Esille nousseet asiat on koottu seuraavien kysymysten alle: ”mikä asiakkaalle on tärkeää päivähoidossa, mitä asioita arvostetaan” ja ”millä perusteella päivähoitopaikka on valittu”? Kysymykset eivät suoranaisesti vaikuta liittyvän ekologisemman ateriapalvelun kehittämiseen, mutta niistä pystyy havaitsemaan asiakkaan arvostamia asioita ja luomaan kuvaa asiakkaan maailmasta. Muun muassa näihin kahteen kysymyseen haettiin vastauksia asiakastytytyväisyyskyselyissä. Kyselyiden tulosten oli siis tarkoitus vastata muun muassa näihin kysymyksiin. Kuviossa on avattu myös muutamia esimerkkiotoksia avointen kysymysten vastauksista.

- Mikä asiakkaalle on tärkeää päivähoitossa, mitä asioita arvostetaan
- Millä perusteella päivähoitopaikka valittu

- turvallisuus
- kodinomaisuus
- pieni päiväkotikoti, pienet ryhmät
- turvallinen ympäristö
- laadukas ja yksilöllinen hoito
- puhdas sisäilma
- mukava henkilökunta ja vuorovaikutus päiväkodin ja kodin välillä
- hyvät kokemukset
- toiminta-ajatus
- ulkoillaan paljon
- kuultu muilta hyvää

”Lapset otetaan huomioon ja niiden kanssa ollaan ja tehdään kaikkea monipuolisesti”

”Kiinnitetään huomiota ruoan terveellisyyteen, paljon erilaisia aktiviteetteja lapsille”

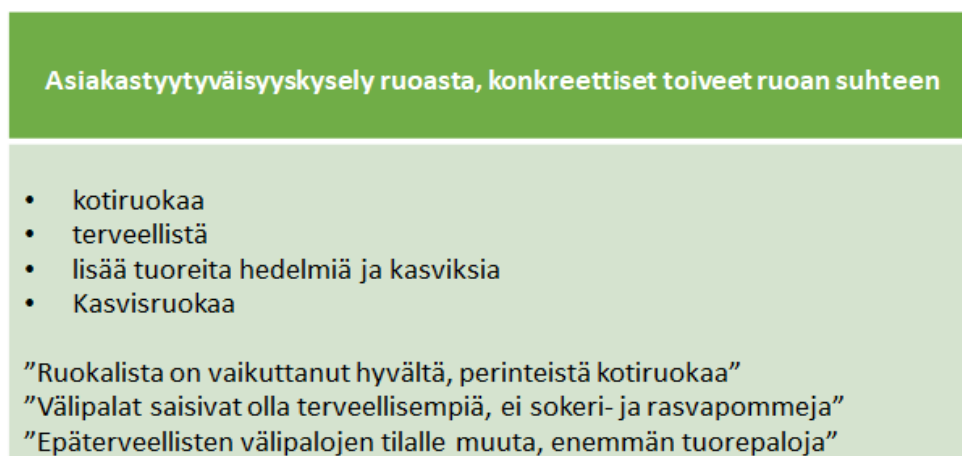
”Olemme olleet todella iloisia, kun lapsemme saavat liikkua luonnossa ja tehdä omia havaintojaan..”

”Luonto lähellä. Iso virikkeellinen ympäristö. Erilaiset teemat ja luontoretket..”

”Kodinomainen ympäristö, vähäsuolainen ja -sokerinen ruoka..”

Kuvio 12: Norlandian asiakastyytyväisyyskyselyistä (2016-2017) poimittuja

Ruokaa koskeva asiakastyytyväisyyskysely on vuodelta 2013. Se sisälsi 15 kysymystä ja 85 asiakasparheen vastaukset. Kaikkiin kysymyksiin vastattiin asteikolla 1-6 ja jokaisen kohdalla oli mahdollista antaa avointa palautetta. Tässä ruokaa koskevassa asiakastyytyväisyyskyselyssä oli annettu selvästi vähemmän avoimia vastauksia/kommentteja kuin yleisissä asiakastyytyväisyyskyselyissä ja arvioitu tyytyväisyyttä enimmäkseen numeroin. Alla olevassa kuvassa on esitelty neljä selkeästi esiin nousutta toivetta ruoan suhteen, jotka toistuivat useissa vastauksissa. Kuviossa on avattu myös muutamia esimerkkiotoksia avoimista palautteista.



Kuvio 13: Norlandian ruokaan liittyvästä asiakastyytyväisyyskyselystä (2013) poimittuja

### 10.2.2 Haastattelut

Tutkimus- ja kehittämistyössä haastattelut ovat yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä, koska haastattelut sopivat erilaisiin kehittämistehtäviin ja niiden avulla on mahdollista saada kerättyä nopeasti syvällistäkin tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelujen tehtävänä voi olla esimerkiksi tietyn aiheen selventäminen ja syventäminen (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2015, 106.), kuten tässäkin kehittämistyössä.

Haastatteluja ei voitu tehdä kohdeyrityksen asiakkaille, vaan ne tehtiin päiväkotikäisten lasten vanhemmille, joiden lapset ovat muissa päiväkodeissa hoidossa. Koska päiväkotikäisten lasten vanhemmat ovat ryhmä, jossa on edustettuna kaikenlaisia ihmisiä, joilla päiväkotikäisiä lapsia on, uskon että haastattelujen tulokset ovat kuitenkin käyttökelpoisia tähän työhön. Ateriapalvelun toiminta ja ekologiset toimet eivät näyttäyty tällä hetkellä Norlandian asiakkaille kovin hyvin, joten en usko että haastattelut olisivat olleet hedelmällisempiä, vaikka ne olisikin tehty juuri Norlandian asiakkaille.

Haastatteluja toteutettiin kuusi kappaletta ja ne toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa sitä, että kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta ne eivät ohjaa haastattelua kuitenkaan kovin tiukasti; järjestys voi vaihtua ja joitain kysymyksiä voidaan jättää pois ja joitain lisätä tarpeen mukaan kesken haastattelun. Puolistrukturoitu haastattelu sopi esimerkiksi sellaseen tutkimukseen missä on tarkoitus tutkia tietyn ilmiön merkitystä haastateltaville, kuten tässä työssä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 108-109.) Haastattelurunko liitteenä numero 1.

Haastattelut kestivät 30-45 minuuttia ja 3 niistä toteutettiin avoimessa päiväkodissa sellaisille vanhemmille, joilla on kuitenkin vähintään yksi lapsi päivähoidossa ja 3 toteutettiin tuttavani

kotona, ihmisille joita en entuudestaan kuitenkaan tuntenut. Avoimessa päiväkodissa tehtyjä haastatteluja ei sovittu etukäteen, vaan lähdin katsomaan jos halukkaita löytyisi. Nämä haastattelut tehtiin 2 peräkkäisenä päivänä. Loput 3 haastattelua saatiin toteutettua ilta-aikaan erään tilaisuuden yhteydessä, koska oli jo ennakoon tiedossa että nämä haastateltavat ovat kiireisiä työssäkäyviä vanhempia, jotka haluavat nopeasti työpäivän jälkeen kotiin kun ovat hakenneet lapsensa päiväkodista. Nämä haastattelut oli sovittu etukäteen. Haastattelut äänitettiin haastateltujen luvalla puhelimestani olevalla Audio Recordilla.

	Paikka	Aika	Kesto	Montako lasta päivähoitossa
Nainen	Avoim päiväkot	7.11.2017	35 min.	1
Nainen	Avoim päiväkot	7.11.2017	30 min.	2
Mies	Avoim päiväkot	8.11.2017	45 min.	1
Nainen	Tuttavan luona (haastateltava ei tuttu)	15.11.2017	30 min.	2
Nainen	Tuttavan luona (haastateltava ei tuttu)	15.11.2017	30 min.	2
Nainen	Tuttavan luona (haastateltava ei tuttu)	15.11.2017	35 min.	1

Taulukko 5: Listaus haastatelluista henkilöistä

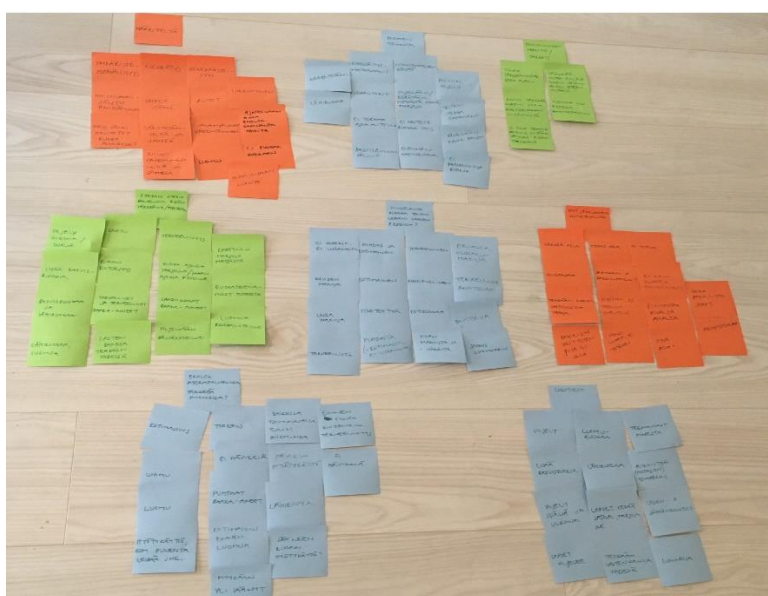
### Haastatteluaineiston analysointi

Tutkimuksen ydinasian voidaan sanoa olevan kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja niistä tehdyt johtopäätökset, koska tässä vaiheessa tutkimusta tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia asetettuihin tutkimusongelmiin löytyi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 207). Laadullisen aineiston käsittelymenetelmiä käytetään yleensä sitä enemmän, mitä avoimempi haastattelu on ollut (Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015, 110).

Aineiston analysointi voidaan aloittaa lukemalla litteroitu tai muuten käsitelty aineisto useaan kertaanläpi. Tämä jälkeen kerätty aineisto pyritään luokittelemaan ja siitä yritetään löytää yhteyksiä tutkimuksen teorialietoon. Litteroitu aineisto pyritään tyypillisesti purkamaan teema-alueittain; teemoittelussa tarkoituksena on tarkastella analysoidussa aineistota esiin nousevia asioita ja ilmiöitä, jotka ovat useammalle haastateltavalle yhteisiä. Aineistosta löytyvien

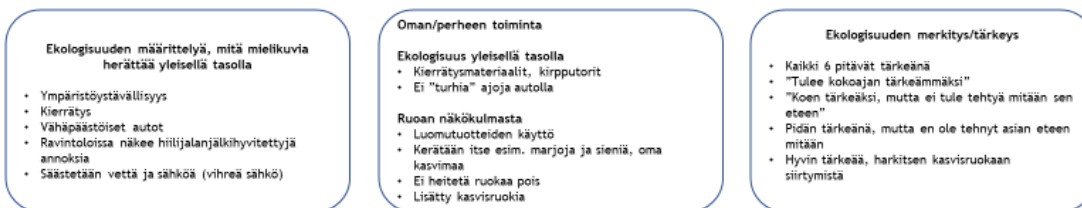
säännönmukaisuuksien tarkastelun suhteessa toisiinsa voidaan sanoa olevan yhteyksien tarkastelua joka on tärkeää ettei analyysistä tule ainoastaan pintapuolista. (Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014, 110-111.)

Litteroin haastattelut, jonka jälkeen kokosin tuloksia post-it lapuille haastatteluissa esitettyjen kysymysten alle. Koska haastattelut olivat puolistrukturoituja, eivätkä siis niin tiukasti ennalta suunniteltuja, materiaaliksi saatiin myös muutakin aineistoa kuin ainoastaan vastauksia niihin kysymyksiin joita olin ajatellut kysyväni. Alla olevassa kuvassa haastattelujen purkamista post-it-lapuille ja seuraavassa kuviossa haastattelujen keskeiset tulokset puhtaaksi kirjoitettuna.

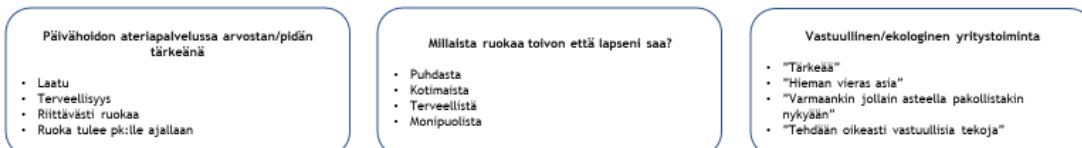


Kuvio 15: Haastatteluiden purkamista

## Päivähoidon asiakkaan arki



## Näkemyks päivähoiton ateriapalvelusta



## Ideat/toiveet ekologisen toiminnan suhteen



Kuvio 14: Haastatteluiden keskeisimmät tulokset

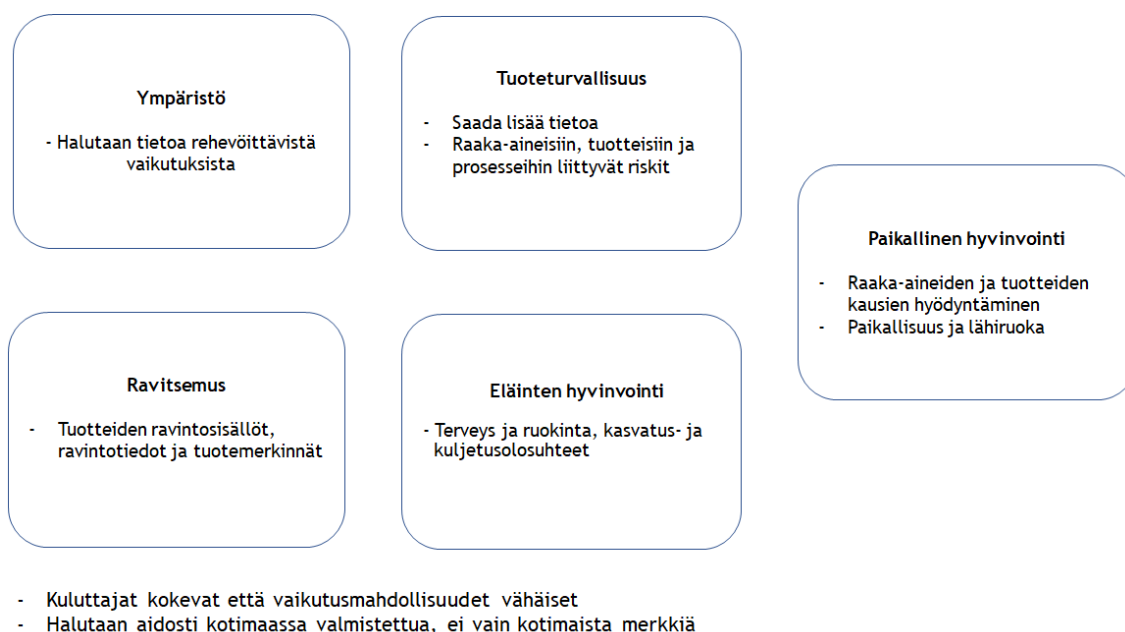
Ryhmittelin haastattelutuloksia päivähoiton asiakkaan arkea kuvaavaksi tiedoksi, näkemyksiksi päivähoiton ateriapalvelusta sekä löydetyiksi ideoiksi/toiveiksi. Yleisellä tasolla ekologisuuden määrittelyyn liittyen esille nousivat ympäristöystävällisyys, kierrätys, vähäpäästöisyys, hiilijalanjälkihyviteyt annokset ravintoloissa ja veden ja energian säästäminen. Kaikki haastellut pitivät ekologisuutta tärkeänä asiana, mutta arjessa monen ei tule tehtyä ekologisuutta lisäävien asioiden eteen mitään. Päivähoidon ateriapalvelussa ekologisuutta pidetään kyllä tärkeänä, mutta ennen sitä arvostetaan laatua, terveellisyttä, ruoan riittävyttä ja ruoka-aikojen säännöllisyyttä. Toisaalta laatuun liitetään seikkoja, jotka lisäävät omalta osaltaan ekologista toimintaa ateriapalvelussa, kuten kotimaisuus, tuoreus ja luomu. Ehdotuksina nousi esille yhdessä lasten kanssa tekeminen luontoon ja ruoan kasvattamiseen liittyen sekä kasvisruokien lisääminen.

## 10.2.3 Asiantuntijoiden ja kuluttajien näkemyksiä

Tässä kappaleessa kuvataan tuloksia, jotka ovat peräisin Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen (MTT) työpajasta, joka käsitteli kuluttajien näkemyksiä ruokaketjun vastuullisuudesta ja viestinnästä sekä Laura Nordströmin blogissa esittelystä keskustelutilaisuudesta, jossa teemana oli *Lapset ja luonto - kohti ekologista päiväkotia*. Näistä välittyy sekä kuluttajien että asiantuntijoiden näkökulmia.

### MTT:n työpaja: Kuluttajien näkemyksiä ruokaketjun vastuullisuudesta ja sen viestinnästä (2011-2012)

MTT:n tutkimushanke, jossa tunnistettiin ruokaketjun vastuullisuuden seitsemän ulottuvuutta: ympäristö, tuoteturvallisuus, ravitsemus, työhyvinvointi, eläinten hyvinvointi, paikallinen hyvinvointi ja talous. Neljä näistä liittyy suoraan ruokaan ja alla on esitetty, minkälaisia näkemyksiä kuluttajilla nousi teemoista esille MTT:n työpajassa. MTT:n työpajan tuloksista selviää, että vastuullisuudesta viestiminen ja informaation tarjoaminen asiakkaille koetaan hyvin tärkeäksi. Viestinnästä mainittiin, että kuluttajilla on tarve saada selkeää ja ymmärrettävää tietoa ja viestinnän on perustuttava tosiasioihin eikä pelkkiin mieleikuviiin; viestinnän takana täytyy siis olla tekoja.



Kuvio 15: Kuluttajien näkemyksiä ruokaketjun vastuullisuudesta ja viestinnästä (MTT:n työpaja 2011-2012)

### Blogi Laura Nordström (2012)

Laura Nordströmin blogiteksti käsittelee 2012 järjestettyä keskustelutilaisuutta, jossa teemana oli *Lapset ja luonto - kohti ekologista päiväkotia*. Tilaisuudessa oli keskustelijoita Luonnonsuojeluliitosta, Vegaaniliitosta sekä ravitsemusterapeutti ja Helsingin kaupungin päivähoiton suunnittelija. Myös yleisö sai osallistua keskusteluun, joten mielipiteitä kerrottiin myös aidosti asiakasnäkökulmasta.



Laura Nordström toteaa, että päiväkotien suhde luontoon ja ympäristöön kiinnostaa tänä päivänä ihmisiä. Tilaisuudessa keskusteltiin paljon juuri lähimetsien ja luonnon tärkeydestä, mutta myös ruoasta. Esimerkiksi Helsingin kaupungin Palmia alkoi vasta vuoden 2018 alusta tarjota vegaaniruokaa ruokavaliota noudattaville lapsille. Keskustelutilaisuuden aikaan vegaaniruokan mahdollisuutta ei vielä ollut ja se herätti paljon keskustelua. Vieläkään kaikki kaupungit tai yksityiset päiväkodit eivät tätä mahdollisuutta tarjoa. Tilaisuudessa puhuttiin myös ruoan pedagogisista ja ilmastollisista vaikutuksista.

Helsingin kaupungin päivähoiton suunnittelija Mikko Mäkelä kertoi, että Helsingin luomustrategia on linjannut luomuruokan käytön 50 prosenttiin vuonna 2015. Hän mainitsee, että tavoite vaikuttaa epärealistiselta, jos siihen ei satsata lisää rahaa. Nyt vuonna 2018 voidaan todeta, että tuo luomulinjaus ei onnistunut. Mäkelä kertoi, että muutama julkinen päiväkotihelsinki on aloittanut palstaviljelyn ja toteaa, että olisi hienoa, jos tällainen toiminta saisi enemmän kiinnostusta ja yhä usemman päiväkodin olisi mahdollista viljellä myös itse. Yksinkertaisuudessaan, ekologisen päiväkodin ruoka on ilmastoystävällistä ja päiväkotimahdollisesti viljeltä myös itse.

Alla on tiivistettynä keskustelutilaisuuden antia. Mukana on sekä asiantuntijoiden, että asiakkaiden mielipeitä/näkökulmia.

**Mitä ekologiselta päiväkodilta halutaan ruoan suhteen?**

- Vegaaniruoka-mahdollisuus
- Palstaviljelyä päiväkotieihin
- Ilmastoystävällinen ruoka
- Vihreän sähkön käyttö
- Helsingin kaupunki linjasi 2012 että 2015 50% tarjotusta ruoasta olisi luomuruokaa
  - Vaativa tavoite, ei toteutunut

**Ruokakasvatus:**

- Retkiä maatiloille katsomaan mistä ruoka tulee

Kuvio 16: Lapset ja luonto - kohti ekologista päiväkotia - keskustelutilaisuuden pääkohdat (2012)

### 10.3 Asiakasymmärrystiedon jäsentäminen ja tulkinta

Tutkimusvaiheen tulokset käsittävät kartutetun asiakasymmärryksen tulkintaa ja jäsentämistä suunnittelutiedoksi ja Tuulaniemi (2013, 154) kuvaa tätä analyysia ja tulkintaa asiakasymmärryksen perustaksi. Valitsin asiakasymmärrystiedon tulkinnan välineeksi persoonat sekä design driverit, joiden avulla pyrin kuvaamaan asiakasymmärrysvaiheen keskeisimmät tulokset. Lisäksi havainnoinnin, keittiöhenkilökunnan kanssa käymien keskustelujen ja oman olemassa olevan tiedon avulla muodostui kuvan keittiötoiminnan ja asiakkaan kohtaamisesta ja tämän olen kuvannut palvelupolun ja Service Blueprintin muodossa.

#### 10.3.1 Persoonat

Persoonat on yksi tapa tyypitellä tutkittua aineistoa. Tämä on hyvä keino jäsentää saatuja tutkimustuloksia, koska palvelulla on harvoin vain yksi yhtenäinen kohderyhmä. Käytännössä persoonien luominen tarkoittaa sitä, että asiakkaista kerätyn tiedon pohjalta luodaan keskeisten eroavaisuuksien (esim. erilaisten tarpeiden mukaan) fiktiivisiä ”henkilöitä” eli persoonia, jotka kuvaavat yhtä tutkittua asiakasta laajempaa asiakasjoukkoa. Usein persoonia pyritään havainnollistamaan visuaalisesti; esimerkiksi kuvakollaasilla, jotka esittävät asiakaspersoonan persoonallisia ja sosiaalisia arvoja, elämäntapaa sekä kulutustottumuksia. (Luojaus, S. 4.11.2015.) Tuulaniemi (2011, 154) nimeää persoonien luonnin tutkimusryhmästä nousseen heimon kuvaukseksi. Luojuksen mainitsemien eroavaisuuksien kuvaaminen voi Tuulaniemen (2011, 155-156) mukaan koostua esimerkiksi löydöksistä liittyen asiakkaan käyttäytymismalleihin, toimintamallien motiiveista, arvoista ja asiakkaan toimintaan mahdollisesti vaikuttavista peloista ja esteistä. Tiivistettynä voidaan sanoa, että persoonien avulla pyritään syvällisesti ymmärtämään asiakkaan sielunmaisemaa.

Lapsiperheet, joissa on lapsia päivähoidossa, ovat heterogeeninen ryhmä ja persoonia perheistä voisi laajemman tutkimuksen avulla löytää lukemattomia. Tässä työssä asiakasymmärrysvaiheessa tehtyjen haastattelujen pohjalta voitiin luoda 2 erilaista persoonaa kuvaamaan perheiden arkea kokonaisuudessaan ja painottaen tämän työn aihealuetta, eli ekologisuutta ja päivähoitoon liittyvää ruokailua. Persoonat on kuvattu alla *Perhe Ekologisena* ja *Perhe Kii-reisenä*. Ekologisuutta arvostetaan molemmissa perheissä, mutta sen toteutuminen perheiden arjessa näkyy eri tavalla. Molemmat perheet arvostaisivat ekologisuuteen panostamista päivähoidon ateriapalvelussa, mutta sitä ei pidetä kaikista tärkeimpien asioiden joukossa.



### Perhe Ekologinen

- Ekologisuutta pidetään hyvin tärkeänä ja se näkyy perheen arjessa
- Luomutuotteita käytetään jonkun verran ja pyritään aina valitsemaan kotimaista
- Kasvisruokia pyritään syömään jonkin verran
- Viljellään pienimuotoisesti itse kotipuutarhassa
- Käydään kirpputoreilla
- Ei ajeta turhia ajoja autoilla
- Kierrätetään
- Vietetään paljon aikaa perheen kanssa, esim. ulkoilemalla, yhteistä aikaa arvostetaan
- Päivähoidon ruoan toivotaan olevan ennen kaikkea terveellistä, puhtaista ja kotimaisista raaka-aineista itse tehtyä
- "Olisi ihanteellista jos päivähoidon ateriapalvelussa olisi mahdollista panostaa ekologisuuteen, mutta sitä emme kuitenkaan vaadi"



Kuvio 17: Persoona 1 - Perhe Ekologinen

### Perhe Kiireinen



- Ekologisuutta pidetään tärkeänä, mutta se ei juuri näy perheen arjen toiminnoissa  
"...koen ekologisen ajattelun tärkeäksi, mutta ei tule tehtyä itse mitään näiden asioiden eteen..."
- Luomutuotteita tulee ostettua satunnaisesti, mutta niiltä ei yleensä varsinaisesti etsitä vaihtoehtoja
- Kasvisruokia syödään hyvin harvoin
- Kierrätetään muutamia materiaaleja
- Kaikilla perheenjäsenillä on harrastuksia ja perheen elämä koetaan hyvin kiireiseksi
- Matkustellaan
- Usein tehdään nopeasti valmistuvia ruokia ja esim. smoothieita mukaan, terveelliseen pyritään
- Päivähoidon ruoan toivotaan olevan ennen kaikkea terveellistä ja laadukasta ja lapsille maistuvaa
- "On hienoa jos päivähoidon ateriapalvelussa panostetaan ekologisuuteen, mutta se ei ole meille seikka joka vaikuttaisi esim. päivähoitopaikan valintaan"

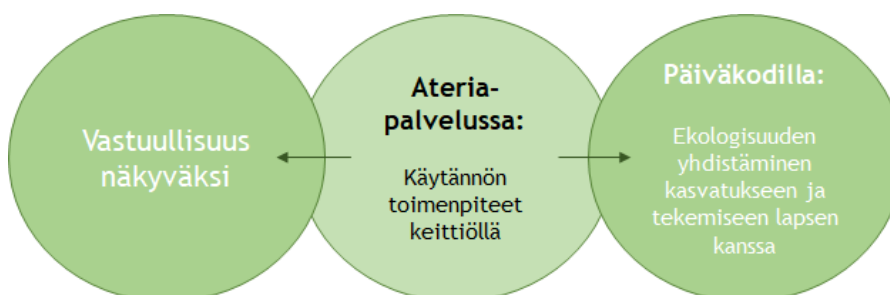


Kuvio 18: Persoona 2 - Perhe Kiireinen

### 10.3.2 Design driverit eli suunnitteluohjurit

Kartutetun asiakasymmärrystiedon pohjalta voitiin työlle määritellä design driverit eli suunnitteluohjurit. Tuulaniemi (2011, 156) kuvaa design drivereita suunnitteluohjureiksi/suunnittelun ohjaimiksi, jotka ovat suunnittelua ohjaavia määritelmiä/määrittelyjä, jotka muodostetaan esimerkiksi asiakastutkimuksessa tehtyjen löydösten perusteella. Design driverit tuovat suunnitteluprosessin keskiöön asiakkaiden tarpeet, tavoitteet ja motivaation. Suunnitteluohjureista on suuri apu kun pyritään kehittämään selkeitä ja vahvoja konsepteja, joissa asiakastavoitteet ovat keskeisesti mukana. (Tuulaniemi 2011, 156.)

Design driverit ohjaavat kehittämistyötä asiakasnäkökulmasta, mutta täytyy muistaa, että tässä työssä työssä pyritään ensimmäisenä kehittämistehtävänä luomaan ekologisemman keittiötoiminnan tueksi kehittämis ehdotuksia ateriapalvelun toiminnan kannalta tärkeiden asioiden pohjalta, joissa kaikissa ei voida ottaa asiakasnäkökulmaa mukaan. Koin kuitenkin hyödylliseksi nimetä design driverit toisen kehittämistehtävän tueksi ja samalla ne ovat tärkeimmät asiakasymmärrystiedon avulla löydeyt kehittämisen kohteet.



Kuvio 19: Design driverit

Keskeisimmäksi suunnittelua ohjaavaksi tekijäksi nostin ateriapalvelun käytännön toimenpiteet. Haastatteluissa kävi ilmi, että haastateltujen toivomat käytännön toimenpiteet liittyvät pääasiassa ruokaan itsessään eli ateriapalvelun lopputuotteeseen. Haastateltavat eivät tunne ateriapalvelun prosesseja, eivätkä niitä tunne myöskään yrityksen todelliset asiakkaat, joten he eivät näe ruoanvalmistusprosessien mahdollisia kehittämiskohteita. Haastatteluista nousi esille se, että ihmiset tuntuvat luottavan siihen, että jos toimintaa kuvataan ekologiseksi, se on myös sitä aina keittiön prosesseista lähtien.

Toiseksi suunnittelua ohjaavaksi tekijäksi nostin vastuullisuuden näkyväksi tekemisen. Tämä ei noussut ilmi niinkään haastatteluista, vaan benchmarking-tuloksista sekä luodusta asiakaspolusta ja service blueprintistä. Benchmarkingista nousi vahvasti esille se, että päiväkodit/päiväkotiketjut eivät nosta vastuullisuutta tai ekologisuutta esille kovin vahvasti ja se olisi nimenomaan tärkeää jos imagoa/mainetta halutaan kehittää. Harmaala ja Jallinoja (2012, 145-146) toteavat, että vastuullinen toiminta ei itsessään lisää yrityksen mainepääomaa, vaan yrityksen tulisi myös viestiä siitä sidosryhmilleen. Tätä voidaan kutsua vastuullisuusmarkkinoinniksi. Useimmiten markkinoinnin perusajatuksena on tyydyttää olemassa olevia asiakkaita ja pyrkiä saamaan uusia asiakkaita. Vastuullisuusmarkkinoinnissa voidaan keskittyä esimerkiksi ekologisesti kestäviin tuotteisiin tai palveluihin ja niiden positiivisten ympäristövaikutusten esille tuomiseen.

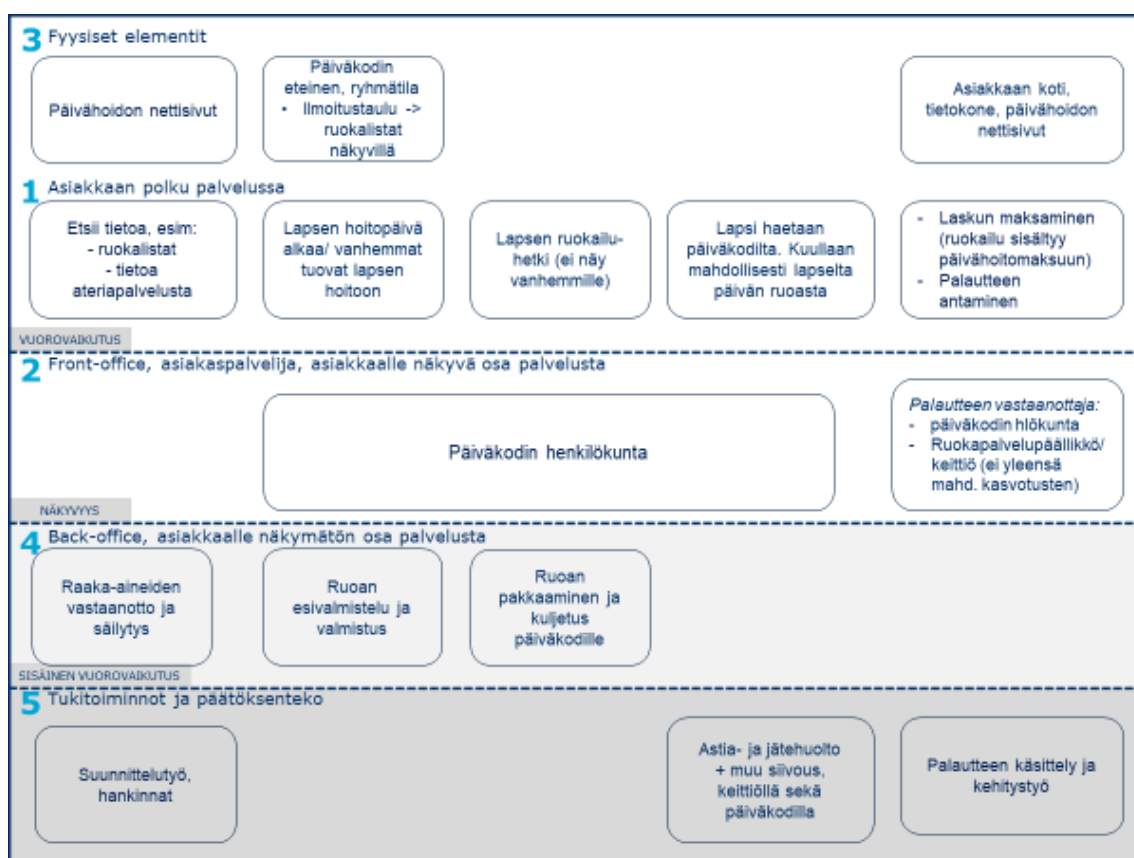
Kolmantena suunnitteluohjurina olen kirjannut ekologisen ateriapalvelun toiminnan yhdistämisen kasvatukseen ja tekemiseen lapsen kanssa. Haastatteluista sekä asiakastytytyväisyyskyselyistä nousi esille se, että koetaan tärkeänä, ettei pelkästään ruoka ole ekologista, vaan ajatusta halutaan tuoda myös päiväkodin kasvatukselliseen puoleen mukaan. Haastatteluissa esimerkiksi mainittiin, että olisi mukavaa jos lasten kanssa viljeltäisiin sekä ulkona että sisällä ja käytäisiin esimerkiksi metsässä keräämässä marjoja. Myös aiemmin esitellyn asiantuntijoista koostuneen keskustelutilaisuuden tuloksista näkyy palstaviljelyn esille nostaminen ja myös benchmarkingin tuloksena nähdään, että luonto- ja luomupäiväkodeilla on omat kasvi- maat/puutarha.

### 10.3.3 Keittiötoiminnan ja asiakkaan kohtaamisen kuvaaminen - Palvelupolku ja Service Blueprint

Miettinen (2011, 49) kuvaa palvelupolkua palvelun eräänlaiseksi kokonaiskuvaajaksi, joka muodostuu palvelutuokioista, jotka taas muodostuvat lukuisista kontaktipisteistä. Toisin sanoen toisiaan seuraavat palvelutuokiot muodostavat palvelupolun, jonka voidaan katsoa muodostavan asiakasnäkökulmasta arvoa tuottavan palvelun kokonaisuuden tätä kautta asiakaskokemuksen (Miettinen 2011, 49-50). Asiakaskokemuksen voidaan katsoa kattavan yrityksen tarjooman, johon kuuluvat mainonta sekä muut kontaktit ennen palvelua, asiakaspalvelun laatu, palveluominaisuudet, käytön helppous sekä luotettavuus (Tuulaniemi 2013, 74).

Tässä ateriapalvelun ekologista kehittämistä koskevassa työssä, asiakkaan ja palvelun välinen suhde on hieman tavallisesta poikkeava, joten koin parhaaksi kuvata palvelupolun osana *Service Blueprintiä*. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2015, 178) kuvaavat palvelun blueprintiä prosessikaavioksi, joka havainnollistaa palvelun tuotannon kokonaisprosessin ja siinä asiakkaalle näkyvät ja näkymättömissä olevat tekijät, asiakaskontaktit sekä työntekijöiden ja asiakkaiden roolit. Service Blueprint antaa tässä työssä kokonaiskuvan ateriapalvelun toiminnasta ja siitä,

miten asiakas on kosketuksissa sen toimintaan. Asiakkaan palvelutuokioita on ateriapalvelussa melko vähän ja blueprint havainnollistaa sen hyvin; palvelutuokioiden vähäisyys korostaa kuitenkin mielestäni niiden tärkeyttä. Palvelupolun osoittamat palvelutuokiot esittävät käytännössä niitä pisteitä, joiden kautta asiakkaalle voidaan viestiä vastuullisuudesta. Kokonaisuudessaan Blueprintistä huomaa, miten tässä palvelussa korostuu viestinnän merkitys.



Kuvio 20: Service blueprint ja palvelupolku

Kuviossa 21 kuvataan kohdassa 1 asiakkaan polku palvelussa. Asiakkaana ovat tässä kohtaa vanhemmat. Päiväkodin ruokalistoja saatetaan tutkia nettisivuilta, josta löytyy muutakin tietoa keittiön toiminnasta. Ensimmäinen konkreettinen kohta palvelupolussa on, kun vanhemmat vievät lapsen hoitoon aamulla. Silloin he näkevät eteisessä tai ryhmätiloissa esimerkiksi ilmoitustalulla tietoa keittiön toiminnasta ja ruokalistat. Lapsen ruokailuhetki ei näy vanhemmille,

mutta kun lasta tullaan hakemaan päiväkodilta, vanhemmat saattavat kulla lapselta ruoasta ja ruokailuhetkestä. Viimeisenä kohtana asiakkaan palvelupolussa on laskun maksaminen kotona ja mahdollisen palautteen antaminen.

Kohta 2 eli Front-office, kuvaa vuorovaikutusta eli asiakaspalvelijan tai asiakkaalle näkyvän osan palvelusta. Näkyvänä asiakaspalvelijana jokaisessa kohdassa toimii päiväkodin henkilökunta. Palautetta annetaan toisinaan myös suoraan ruokapalvelupäällikölle joko puhelimitse tai sähköpostin välityksellä.

Kohdassa 3 kuvataan fyysiset elementit, joita asiakas käyttää, kun käyttää palvelua. Tässä palvelussa tämä tarkoittaa oikeastaan niitä konkreettisia väyliä, joita kautta asiakkaalle voidaan parhaiten viestiä.

Kohta 4, eli Back-office, kuvaa asiakkaalle näkymättömän osa palvelusta. Tähän kohtaan sisältyy keittiön toiminta eli koko ruoanvalmistusprosessi ja ruoan kuljetus päiväkodille.

Viimeinen, eli 5 kohta Blueprintissä kuvaa palveluprosessin tukitoimintoja ja päätöksentekoon liittyviä seikkoja. Näitä toimintoja ovat suunnittelutyö, hankinnat, keittiöllä tapahtuva muu työ kuin varsinainen ruoanvalmistukseen liittyvä sekä asiakaspalautteen vastaanotto ja käsittely.

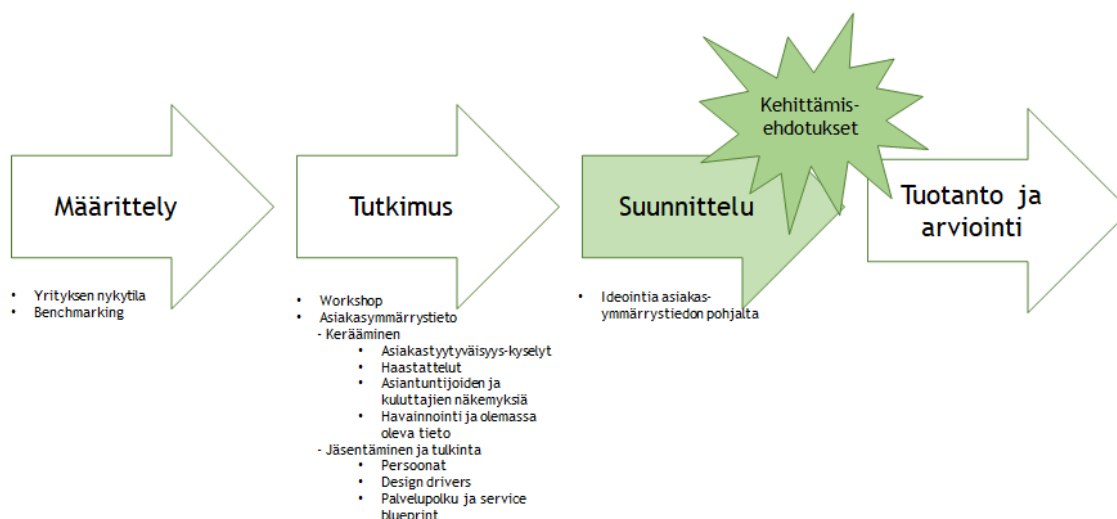
## 11 Vaihe 3 - Suunnittelu

Tuulaniemi (2013) sisällyttää palvelumuotoilun suunnitteluvaiheeseen ideoinnin, joka on myös osa tätä kehittämisprosessia. Ajatuksena on, että ideoinnilla saadaan kehitettyä mahdollisimman paljon ehdotuksia määritettyyn tutkimusongelmaan ja ideointi voi olla esimerkiksi supistavaa, jolloin suuresta määrästä ideoita karsitaan parhaita jatkoon ja niitä mahdollisesti yhdistetään. (Tuulaniemi 2013, 182.)

Voidaan ajtella, että mitä enemmän ideoita on, sitä todennäköisemmin löydetään hyviä jatkoon pääseviä ideoita. Enemmän ideoita taas syntyy, kun ideoijia on paljon. (Tuulaniemi 2013, 182.) Tässä työssä ideointia on kuitenkin toteutettu vain opinnäytetyön tekijän toimesta, koska keittiön henkilökuntaa tai asiakkaita ei saatu osallistettua tähän vaiheeseen.

Suunnitteluvaihe tarkoittaa tässä työssä työn alussa tehdyn kirjallisen kartoituksen ja kehittämisprosessin aikana saatujen tuloksien yhdistämistä ja syvempää ymmärtämistä. Tiedon yh-

distämisen ja syvällisen ymmärtämisen tavoitteena on luoda Norlandian ateriapalvelulle kehittämisehdotuksia ekologisemman ateriapalvelun kehittämiseksi ja tuoda mukaan asiakasnäkökulma.



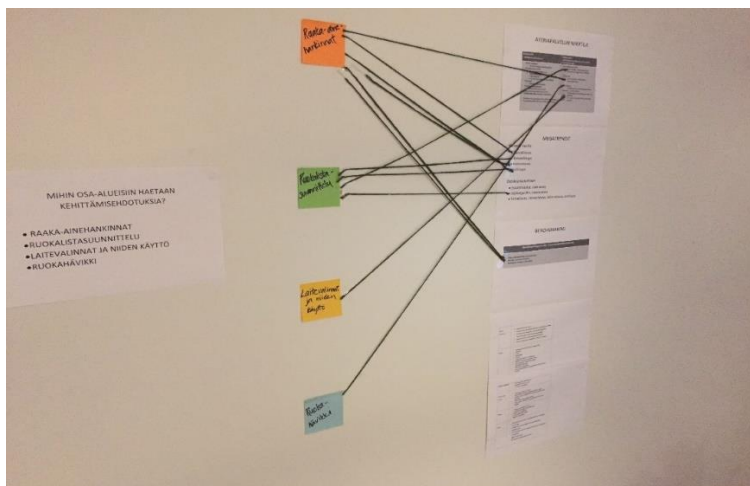
Kuvio 21: Kehittämisprosessin suunnitteluvaihe

### 11.1 1. kehittämistehtävään liittyvä ideointi - Norlandian ateriapalvelun kehittäminen

1. kehittämistehtävään liittyvässä ideoinnissa pyrittiin vastaamaan 1. tutkimuskysymykseen, eli ”mitä osa-alueita ja millä työkaluilla juuri Norlandian ateriapalvelussa tulisi toimintaa kehittää, kun tavoitteena on ateriapalvelun ekologinen toiminta?”. Nykytila-analyysi antoi hyvän kuvan jo siitä, mitä osa-alueita toiminnassa tulisi kehittää ja niiden pohjalta ideointia tehtiinkin.

Ideointi alkoi kokoamalla yhteen määrittelyvaiheen tuloksia megatrendeistä, nykytila-analyysistä ja benchmarkingista. Lisäksi keittiöllä järjestetty workshop on oleellinen osa 1. kehittämistehtävää. Nykytilasta mukana ovat heikkouksiksi määritellyt kohdat. Alla oleva kuva havainnollistaa ideoinnin alkutyöstämistä eli asioiden yhdistämistä toisiinsa. Määrittelyvaiheen tulokset yhdistettiin niihin osa-alueisiin, jotka nykytila-analyysin perusteella oli jo aiemmassa vaiheessa määritelty kehittämistä kaipaaviksi. Laittevalinnat ja niiden käyttö otettiin tähän kohtaan vielä mukaan; nykytila-analyysin perusteella laittevalinnat ovat melko hyvällä mallilla, mutta niiden käytöstä löytyy parannettavaa. Asioiden konkreettisen yhdistelyn ja yhteyksien löytämisen jälkeen, ideoin näiden pohjalta kehittämisehdotuksia Norlandian ateriapalvelulle.





Kuvio 22: 1. kehittämistehtävään liittyvää ideointia

## 11.2 2. kehittämistehtävään liittyvä ideointi - asiakasymmärrystieto kehittämiseen mukaan

Toisessa kehittämistehtävässä asiakasymmärrystieto tuotiin mukaan kehitystyöhön. Lähdin rakentamaan ideointia määriteltyjen design drivereiden pohjalta, koska niin sanotut suunnitteluohjurit tuovat suunnitteluprosessin keskiöön juuri asiakkaiden tarpeet, tavoitteet ja motivaation. Suunnitteluohjurit toimivat hyvä pohjana silloin kun pyritään kehittämään selkeitä ja vahvoja konsepteja, joissa asiakastavoitteet ovat keskeisesti mukana. (Tuulaniemi 2011, 156.) Ideointi-vaiheen jouduin toteuttamaan itsenäisesti.

Tässä vaiheessa pyrittiin löytämään mahdollisimman paljon ideoita asiakkaan maailmasta ja johtamaan niistä kehittämis ehdotuksia. Voidaan ajtella, että mitä enemmän ideoita on, sitä todennäköisemmin löydetään hyviä jatkoon pääseviä ideoita. Enemmän ideoita taas syntyy, kun ideoijia on paljon. (Tuulaniemi 2013, 182.) Tässä työssä ideointia on kuitenkin toteutettu vain opinnäytetyön tekijän toimesta, koska keittiön henkilökuntaa tai asiakkaita ei saatu osallistettua tähän vaiheeseen.

Design driverit ohjasivat ideoinnin suuntaa kolmen oleellisen kysymyksen alle, mutta ideointiin otettiin mukaan myös asiakasymmärrysvaiheen tulokset. Kokosin kysymysten alle kaikki mieleen tulleet asiat ja niistä valikoitui loppullisiin kehittämis ehdotuksiin osa, jotka esitellään seuraavassa, tulokset-kappaleessa.



Kuvio 23: 2. kehittämistehtävään liittyvää ideointia

## 12 Työn tulokset

Tulokset esitellään vastaamalla työn kahteen tutkimuskysymykseen. Alla oleva taulukko havainnollistaa prosessin kulkua tutkimuskysymysten asettamisesta kehittämis ehdotuksiin saakka. Taulukossa näkyvät tiedonkeruumenetelmät ja ideoinnin menetelmät esiteltiin empiria-osuuden alussa ja tässä taulukko on täydennetty työn tuloksilla ja niistä johdetuilla kehittämis ehdotuksilla.

	Tiedonkeruumenetelmät	Ideoinnin menetelmät	Tulokset	Kehittämis ehdotukset
<b>1. Tutkimuskysymys</b>  Mitä osa-alueita ja millä työkaluilla juuri Norlandian ateriapalvelussa tulisi toimintaa kehittää, kun tavoitteena on ateriapalvelun ekologinen toiminta?	Yrityksen nykytilan analyysi  Benchmarking  Workshop	Jokaisen tiedonkeruumenetelmän jälkeen keskeisimmät tulokset ryhmiteltiin/ tiivistettiin  Ideointi-vaiheessa hyödynnettiin kaikkia näitä tuloksia		Toimintaa ohjaava työkirja  Strateginen vastuullisuus
<b>2. Tutkimuskysymys</b>  Minkälaisia toiveita/ideoita ateriapalvelun ekologisen toiminnan kehittämiseksi nousee asiakasymmärrystietoa kartoittamalla?	Asiakastytytyväisyysskyselyt  Haastattelut  Asiantuntijoiden ja kuluttajien näkemyksiä  Havainnointi ja olemassa oleva tieto	Jokaisen tiedonkeruumenetelmän jälkeen keskeisimmät tulokset ryhmiteltiin/ tiivistettiin  Ideointi-vaiheessa hyödynnettiin kaikkia näitä tuloksia	Design drivenit Persoonat  Palvelupolku ja service blueprint	Yhteisöllinen palvelumalli  Viestinnän merkitys

Taulukko 6: Empiriaosiossa käytettyjen menetelmien kuvaus täydennettynä kehittämis ehdotuksilla

**Mitä osa-alueita ja millä työkaluilla juuri Norlandian ateriapalvelussa tulisi toimintaa kehittää, kun tavoitteena on ateriapalvelun ekologisempi toiminta?**

1. kehittämistehtävän ideoinnissa käytettiin materiaalina keittiöllä järjestetyn workshopin tuloksia, yrityksen nykytila-analyysia sekä benchmarkingin tuloksia. Ideoinnin tuloksena syntyneet kehittämis ehdotukset siitä miten Norlandian ateriapalvelun toiminnasta voidaan kehittää ekologisempaa, esitellään tässä kappaleessa.

## **1. Kehittämis ehdotus – Strateginen vastuullisuus**

Ensimmäisenä kehittämis ehdotuksena esitän, että vastuullisuus otettaisiin ateriapalvelun toimintaa ohjaavaksi tekijäksi. Strategisen vastuullisuuden olisi voinut esittää kehittämis ehdotuksena jo työn ensimmäisen vaiheen jälkeen, sillä jo kirjallinen kartoitus puoltaa sitä, että strategisen vastuullisuuden merkitys tämänkaltaisessa kehittämisessä on merkittävä. Yritysvastuullisuuden näkökulmasta, strateginen vastuullisuus takaisi mielestäni parhaat lähtökohdat ekologisuuden kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi ateriapalvelussa. Strategisen vastuullisuuden voisi jopa sanoa olevan mahdollistava tekijä ateriapalvelun kokonaisvaltaisen ekologisen toiminnan kannalta. Vastuullisuusasioissa voitaisiin lähteä liikkeelle tässä työssä kohteena olevasta ekologisesta ulottuvuudesta ja laajentaa kartoitusta ja mahdollista kehittämistä koskemaan myös sosiaalista ja taloudellista vastuullisuutta ateriapalvelun osalta.

Yritys avasi syksyllä 2018 uuden keskuskeittiön Sipooseen, jonka toiminnassa pyritään korostamaan ekologisutta. Uusi keittiö voisi toimia loistavana pilottikeittiönä strategisen vastuullisuuden jalkauttamiselle (alkuun ekologisesta näkökulmasta) yrityksen ateriapalvelutoiminnassa. Jos pilotointi Sipoossa onnistuisi, kehittämistä voitaisiin viedä eteenpäin myös laajemmin ateriapalvelun toiminnassa.

## **2. Kehittämis ehdotus – Toimintaa ohjaava työkirja ja ekologiseen toimintaan pohjautuva liiketoimintasuunnitelma**

Nykytilan kartoituksen perusteella lähtökohdat tuoda strateginen vastuullisuus osaksi Norlandian ateriapalvelua ovat hyvät. Jos strateginen vastuullisuus koetaan halutuksi muutokseksi, ehdotan, että ateriapalvelulle laaditaan toimintaa ohjaava työkirja sekä ekologiseen toimintaan pohjautuva liiketoimintasuunnitelma kohdistettuna juuri ateriapalvelulle. Työkirjaan sisällytettäisiin koko ateriapalvelun toiminta ekologisesta näkökulmasta. Työkirja toimisi työkaluna niin ateriapalvelun toimintojen suunnittelussa, ruokalistasuunnittelussa, hankintojen apuna sekä keittiön käytännön töissä. Liiketoimintasuunnitelma auttaisi luomaan raamit eko-

logiselle toiminnalle ja pitämään toiminnan tasoa yllä. Liiketoimintasuunnitelman avulla toimintaa olisi myös helpompi kehittää ja viestiä ekologisesta toiminnasta yhteistyökumppaneille. Liiketoimintasuunnitelman kuvaamiseen suosittelen käytettäväksi Service Logic Business Model Canvasia.

Ekologista toimintaa ohjaavan työkirjan suhteen voitaisiin lähteä liikkeelle siitä, että ateriapalvelun toiminnan tärkeimmät kehitettävät osa-alueet ovat tutkimukseni mukaan *ruokalistasuunnittelu, hankinnat sekä keittiön laitteiden käyttö* (itse laitteet ovat kunnossa ekologisuuden suhteen). Työkirjaa kannattaisi siis lähteä koostamaan näiden asioiden pohjalta ja kirjata ensin tavoitteet. Tämän jälkeen määritellään toimenpiteet, työkalut, mittarit ja aika-tila. Esittelen seuraavaksi vielä ehdotuksiani jokaisen osa-alueen alle.

### **Ruokalistasuunnittelu**

Ekologisen ruokalistan suunnittelun pohjana ehdotan käytettäväksi Ekocentrian kuvaamaa ympäristövastuullista lautasmallia (liite 1), sesonkien huomioimista sekä suunnittelua niin, että hiilijalanjäljen pieni koko/hyvittäminen täysin, otetaan tavoitteeksi resepteissä ja tätä kautta koko ruokalistassa.

Ateriapalvelun ympäristöjalanjäljen selvittäminen olisi myös hyvä työkalu toiminnan tilan selvittämiseen, mutta se vaatii laaja-alaista selvitystyötä kaikista keittiön toiminnoista. Ympäristöjalanjäljen laskeminen voisi toimia paitsi suuntaa-antavana työkaluna toiminnan ekologisemmassa kehittämisessä, mutta se olisi myös selkeä mittari, jonka avulla toiminnan kehittämisen tuloksia voitaisiin mitata ja seurata. Koska ympäristöjalanjälkeä on vaikea mitata, voitaisiin ateriapalvelun kehittämisessä lähteä liikkeelle esimerkiksi hiilijalanjäljen mittaamisesta ja kehittämisestä sen kautta.

### **Hankinnat**

Norlandian ateriapalvelun suuret ruoan valmistusmäärät vaikuttavat siihen, että kaikkia tai edes suurinta osaa tuotteista ei voida ostaa luomuna. Tämä siksi, että koska ostetut raaka-aine määrät ovat suuria, ne täytyy ostaa tukkujen kautta ja tukuilla ei ole valikoimissa kaikkia tuotteita luomuina. Tämä ei ekologisen toiminnan kehittämisen kannalta ole kuitenkaan suuri ongelma, koska alunperinkään ajatuksena ei ollut tehdä ateriapalvelusta täysin luomua. Koska kirjallisen kartoutuksen perusteella voidaan todeta, että luomu on kuitenkin erittäin merkittävässä roolissa ekologisen ateriapalvelun toiminnassa, on sen lisääminen kuitenkin väistämätöntä. Luomuporras-ohjelman avulla luomun käytön tavoitetaso olisi selkeää määritellä.

## Keittiön laitteiden käytön vaikutus energian ja veden kulutukseen

Koska ammattikeittiöiden energian kulutus on merkittävä kustannus, siinä on myös suuri potentiaali saada säästöjä aikaiseksi. Kun kartoitin keittiön nykytilaa, kävi kuitenkin selväksi, että laitteet ovat pääsääntöisesti niin uusia ja hyväkuntoisia ja niitä huolletaan säännöllisesti, että niiden kautta saatava säästö on todennäköisesti jo saavutettu. Gn-vuokien koko on yksi keino pienentää energiankulutusta; nyt keittiöllä on noin puolet kokoa 100ml (syvyys) ja puolet kokoa 65ml (syvyys), joista matalampien käytöllä kulutetaan vähemmän energiaa. Kun vuokien kohdalla tehdään uusia hankintoja, tämä olisi hyvä muistaa niin energian- kuin tilan säästämisenkin vuoksi. Energian käytön kannalta olisi tärkeää asentaa ja myös käyttää uuneihin valmiiksi asennettavia paisto-ohjelmia.

Veden säästämässä on ammattikeittiöllä myös suuri säästöpotentiaali. Keittiöllä on uusi asti-anpesukone, joten se toimii vedensäästämässä optimaalisesti. Myöskään astioiden liotusta ei tehdä turhaan. Yksi kehittämiskohta nousi esille ja se on patojen valmiiden pesuohjelmien käyttö. Patojen liottaminen on pääsääntöisesti turhaa, jos automaattinen pesuohjelma laite-taan heti ruoanvalmistuksen jälkeen päälle. Valmiit pesuohjelmat ovat ennen kaikkea vettä säästäviä.

## Minkälaisia toiveita/ideoita ateriapalvelun ekologisen toiminnan kehittämiseksi nousee asiakasymmärrystietoa kartoittamalla?

Asiakasymmärrysvaiheen tulokset esiteltiin jo omana kappaleenaan *asiakasymmärrystiedon jäsentäminen suunnittelutiedoksi* - kappaleessa. Siinä tuloksina syntyivät persoonat, design driverit sekä Service blueprint ja palvelupolun kuvaus. Näiden avulla ideoitiin kehittämis-ehdotuksia ja pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymykseen ”Minkälaisia toiveita/ideoita ateriapalvelun ekologisen toiminnan kehittämiseksi nousee asiakasymmärrystietoa kartoittamalla?”

2. kehittämistehtävän tavoitteena oli tutkia aihetta asiakasnäkökulmasta ja löytää mahdollisia kehittämisideoita myös sen pohjalta. Palvelumuotoiluprosessin asiakasymmärrysvaiheen ja sen tuloksien pohjalta suoritettujen ideoinnin tuloksista, jotka esiteltiin edellisessä kappaleessa, johdettiin varsinaiset kehittämisehdotukset 2. kehittämistehtävään liittyen.

### Kehittämis ehdotus 1 - Yhteisöllinen palvelumalli

Ideoinnin tuloksena syntyi *Yhteisöllinen palvelumalli* (liite 2) jossa keittiön henkilökunta, päiväkotia ja asiakkaat (sekä lapset että vanhemmat) ovat yhdessä mukana ekologisen toiminnan lisäämisessä. Yhteisöllisyyttä ja ekologista toimintaa päiväkodin ruokailussa pyrittäisiin

lisäämään oman viljelyn ja keittiön toiminnan avulla sekä sillä, että vanhemmat olisivat kehittämisessä ja toiminnassa aktiivisesti mukana.

Oma viljely käsittäisi puutarhan, jossa olisi esimerkiksi omenapuita, marjapensaita ja lavakaulusviljelyä. Lavakaulusviljely käsittäisi toiminnan lasten kanssa alusta loppuun, eli esikasvatetaan, istutetaan ulos, hoidetaan ja korjataan sato loppukesällä/syksyllä. Esimerkiksi marjat lapset söisivät luonnonjogurtin kanssa välipalaksi, porkkanat ja kurkut syötäisiin tuorepaloina ja salaateista valmistettaisiin keittiöllä salaatteja lounaalle. Paljon muutakin voitaisiin viljellä, tilasta ja tarvikkeista riippuen. Lisäksi lapsilla olisi sisätiloissa pienenmuotoinen sisäpuutarha, jota he hoitaisivat ja jonka satoa hyödynnettäisiin.

Keittiön toiminnassa panostettaisiin luomu- ja lähiruokaan, leivottaisiin itse mahdollisimman paljon ja hyödynnettäisiin sisäpuutarhan satoa. Ruokalistasuunnittelussa huomioitaisiin sato-kaudet, vähennettäisiin aineksia ja lisättäisiin järvikalaa. Myös komposti olisi käytössä ja hävikkiin kiinnitettäisiin erityistä huomiota.

Vanhemmat voisivat olla toiminnassa mukana esimerkiksi esikasvattamalla myös kotona jotakin tai tuomalla esimerkiksi valmiita taimia päiväkodille kasvamaan. Vanhemmille voitaisiin järjestää keväällä päiviä/hetkiä päiväkodille, jolloin he voisivat lasten kanssa istuttaa siemeniä ja myöhemmin istuttaa taimet ulos. Mahdollisuuksien mukaan vanhemmat myös osallistuisivat istutusten hoitamiseen ja sadonkorjuuseen.

## Kehittämisehdotus 2 - Vastuullisuus näkyväksi

Vaikka työn alkuperäisenä tavoitteena ei ollut tutkia miten vastuullisuutta saataisiin näkyväksi, se nousi mielestäni tärkeänä seikkana esille palvelumuotoiluprosessissa ja halusin sen osaksi kehittämisehdotuksia. Vastuullisuuden näkyvyys on tärkeää sekä asiakkaille että yhteistyökumppaneille. Kehittämisehdotus on, että vastuullisuuden näkyvyyteen kiinnitettäisiin enemmän huomiota.

Kun asiakasymmärrystiedon jäsentämistä suunnittelutiedoksi kuvattiin, kuvattiin keittiötoiminnan ja asiakkaan kohtaamista palvelupolun ja Service Blueprintin avulla. Service Blueprint havainnollisti hyvin sen, että ateriapalvelun toiminnassa ei ole kovin montaa asiakkaalle näkyvää kohtaa. Vastuullisuutta on mahdollista saada asiakkaalle näkyväksi juuri näiden kontaktipisteiden, eli internet-sivujen, päiväkodin ilmoitustaulun ja ruokalistan (sekä päiväkodilla että internet-sivuilla) avulla. Ruokalistoihin voitaisiin laittaa näkyville esimerkiksi ruokien hiilijalanjäljet, tuotesisällöt, luomu-/lähiruokamerkinnot, keittiöllä tehty-merkinnät.

### 13 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimuksen ei voida sanoa olevan valmis tulosten analysoinnin valmistuttua, vaan tuloksia tulisi selittää ja tulkita, eli pohtia analyysin tuloksia tehdä niistä johtopäätöksiä. Johtopäätösten tarkoituksena on, että tutkija pohtii tutkimustulosten merkitystä tutkimusalueella ja sitä, voisiko tuloksilla olla myös laajempi merkitys (Hirsjärvi ym. 2003, 211-212).

Kestävä kehitys, ekologisuus ja yritysvastuu ovat selvästi tämän päivän megatrendejä. Ne puhuttavat niin asiakkaita, yrityksiä kuin ruokaketjun kaikkia toimijoitakin. Aihe on niin pinnalla ja potentiaalinen vaikuttaja yritysmaailmassa, että sitä kannattaa myös Norlandialla ehdottomasti hyödyntää. Potentiaalisella vaikuttajalla tarkoitan sitä, että kestävän kehityksen ja erityisesti ekologisuuden huomioiminen yritystoiminnassa tuo myös hyötyjä sen lisäksi, että useimmilla yrityksillä, kuten Norlandiallakin, on aito halu pienentää ympäristövaikutuksia ja antaa näin tukensa kestävyyskriisiin.

Suurtalouskeittiöt, kuten muutkin ruokaketjun toimijat, ovat melkoisen haasteen edessä, kun kuluttajien tietoisuus ja vaatimukset kasvavat kovaa vauhtia. Kuluttajat/asiakkaat haluavat lisää tietoa ja informaatiota ja olla vaikuttamassa asioihin. Esimerkiksi Norlandian ateriapalvelu, joka valmistaa ruokaa päiväkotikäisille lapsille, ei kuitenkaan voi asiakastoiveiden ja trendien perusteella sivuuttaa esimerkiksi valtion ravitsemussuosituksia. Erinäisten suositusten ja lakien yhdistäminen toiveisiin ja trendeihin onkin yksi suurimmista haasteista, koska

ruokapalveluissakin tulisi kuitenkin pysyä ajan hermoilla kun tavoitteena ovat asiakastyytyväisyys.

### 13.1 Johtopäätökset

Kehittämisen prosessin tarkoituksena oli palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen vastata kahteen tutkimuskysymykseen. Kysymykseen ”Mitä osa-alueita ja millä työkaluilla Norlandian ateriapalvelussa tulisi toimintaa kehittää, kun tavoitteena on ateriapalvelun ekologinen toiminta?” vastattiin kehittämis ehdotuksilla toimintaa ohjaavasta työkirjasta sekä vastuullisuuden nostamisesta strategiseksi asiaksi ateriapalvelussa. Työn aikana vahvistui entisestään käsitys siitä, kuinka ajankohtaisia aiheita yritysvastuu, ekologisuus ja ateriapalvelutoiminta näihin liitettynä, ovat. Päätös ekologiseen toimintaan panostamisesta on erittäin merkityksellinen yrityskuvan ja kilpailuasetelman näkökulmista katsottuna.

Kehittämisen prosessin tuloksena syntyivät myös design driverit, persoonat, palvelupolku ja service blueprint. Näistä ideoitiin kehittämis ehdotukset, joiden avulla pystytään vastaamaan toiseen tutkimuskysymykseen eli ”Minkälaisia toiveita/ideoita ateriapalvelun ekologisen toiminnan kehittämiseksi nousee asiakasymmärrystietoa kartoittamalla?” Ehdotukset ovat yhteisöllinen palvelumalli ja ekologisesta vastuullisuudesta viestimisen lisääminen.

Työ vastasi asetettuihin tavoitteisiin, eli työn teoreettisen osion avulla saatiin koostettua palvelumuotoiluprosessia tukenut tietoperusta ja palvelumuotoiluprosessin avulla löydettiin Norlandian ateriapalvelun keskeisimmät kehittämisen kohteet. Kehittämisen prosessin lopuksi esitettiin kehittämis ehdotukset. Lisäksi työssä saatiin kartoitettua asiakkaan maailmaa ja johdettua kehittämisen prosessin avulla myös sen kautta kehittämis ehdotuksia.

### 13.2 Pohdinta ja jatkoehdotukset

Työssä käytettiin muutamia palvelumuotoilun menetelmiä, mutta menetelmien laajempi hyödyntäminen olisi saattanut tarjota enemmän mahdollisuuksia kehittämisen prosessin aikana sekä työn tuloksien suhteen. Vaikka asiakasymmärrystiedon kartuttamiseksi tarkoitettuja haastatteluja ei toteutettuakaan asiakkailla, vaan samassa elämäntilanteessa olevilla henkilöillä eikä asiakkaita osallistettu varsinaiseen ideointiin, voidaan työn käytännön osuutta mielestäni kuvailla, jos ei palvelumuotoiluprosessiksi, niin ainakin kehittämisen prosessiksi. Asiakastietoa kuitenkin hankittiin, asiakasymmärrystietoa kartoitettiin ja näistä saatua materiaalia visualisoi- tiin kehittämisen tueksi.

Käytännössä palvelumuotoilun menetelmien laajempi käyttö tässä työssä olisi tarkoittanut muutoksia seuraavissa vaiheissa:



1) Keittiön henkilökunta osallistui keittiöllä järjestettyyn workshopiin, jossa kartoitettiin keittiön ekologisen toiminnan kehittämisen tueksi kehittämistä vaativia kohteita ja prosessin osia. Heitä ei kuitenkaan saatu osallistettua tätä seuranneeseen ideointivaiheeseen, joka toteutettiin kun workshopista saatua tietoa oli käyty läpi, tiivistetty ja ryhmitelty.

2) Yrityksen todellisten asiakkaiden haastatteluja sen sijaan, että nyt haastateltiin samassa elämäntilanteessa olevia ihmisiä kuin asiakkaat ovat. Nämä haastattelut toimivat osana materiaalia, jonka pohjalta työstettiin persoonat ja design driverit. En usko, että tehdyt haastattelut ovat vieneet kehittämistä väärään suuntaan, mutta saatu materiaali on luultavasti jäänyt suppeammaksi ja vaikuttanut näin myös prosessin myöhempisiin vaiheisiin ja tuloksiin.

3) Asiakkaiden osallistaminen asiakasymmärrystiedon keräämistä seuranneeseen ideointiin. Asiakkaille oli suunniteltu ideointipaja (ja edellisessä kohdassa mainitut haastattelut), mutta näitä ei voitukaan toteuttaa. Toteutin ideointivaiheen itsenäisesti, kerätyn asiakasymmärrystiedon pohjalta. On selvää, että yhden ihmisen ideointi ei ole yhtä hedelmällistä kuin isomman ryhmän. Kun ideointiryhmä olisi todella ollut vielä yrityksen asiakkaista koostuva, olisi se voinut tuottaa hyvin monipuolisia ja uudenlaisia näkökulmia ja ideoita aiheeseen liittyen ja ennen kaikkea autenttista tietoa asiakkaan maailmasta. Työn tulokset olisivat asiakkaiden osallistamisen myötä olleet varmasti monipuolisempia sekä todellisempia asiakkaan näkökulmasta.

Yrityksessä on selkeä tavoite kehittää toimintaa ekologisempaan suuntaan. Myös asiakaslähttöisyys on tärkeä osa toiminnan perustaa sekä sen kehittämistä. Vaikka tässä työssä käytettiin vain muutamia palvelumuotoilun menetelmiä ja tärkeä osa palvelumuotoiluprosessia, eli asiakkaiden osallistaminen ideointiin, jäi pois, voidaan kuitenkin todeta, että kun toimintaa kehitetään, syvällisempi tutustuminen asiakkaan maailmaan todella kannattaa. Sen lisäksi, että se kannattaa yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta, se luo myös osallistettaville asiakkaalle kuvan, että heitä kuunnellaan ja tämän taas oletan auttavan tiiviimpien, avoimempien ja tyydyttävämpien asiakassuhteiden luomisessa.

### 13.3 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkokehitysehdotukset

Työn kehittämisosuus suunnattiin nimenomaan Norlandia Päiväkotien atetriapalvelulle ja uskon, että tuloksista on hyötyä jos ja kun ekologista toimintaa lähdetään kehittämään ja lisäämään. En kuitenkaan usko, että työn tulokset ovat suoraan siirrettävissä tai hyödynnettävissä muiden yritysten käyttöön, mutta se voi antaa suuntaviivoja, jos samansuuntaiseen kehittämiseen pyritään. Tässä työssä kehittämiskohteiden kumpuaminen juuri kohdeyrityksen tarpeista oli merkittävää, joten sen vuoksi en arvioin siirrettävyyttä kovin hyväksi.

Koska työn teoreettista viitekehystä oli rajaamassa yritys vastuun näkökulma, olisi luontevaa, että tutkimusta voisi ateriapalvelun osalta jatkaa myös tässä tutkitun ekologisen ulottuvuuden ulkopuolelle, eli sosiaalisen ja taloudellisen vastuullisuuden ulottuvuuksiin. Näin yritys vastuun toteutumisesta ateriapalvelussa saataisiin muodotettua kokonaisvaltainen kuva. Kuten jo edellisessä kappaleessa mainittiin, palvelumuotoilun menetelmiä ja erityisesti asiakkaiden osallistamista toiminnan kehittämiseen voidaan suositella, koska vain näin kehittämisen lähtökohtana voidaan todella sanoa olevan asiakkaan maailmasta kumpuavat tunnistetut sekä tunnistamattomat tarpeet ja toiveet.

#### 13.4 Tutkimuksen reliaabelius ja validius

Tutkimuksen luotettavuutta on pyrittävä arvioimaan ja sitä voidaan tehdä reliaabiliuden ja validiuden arvioinnilla. Reliaabiliudella tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta eli kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Voisiko kaksi eri tutkijaa siis saada samanlaiset tulokset? Validius viittaa tutkimusmenetelmien arviointiin, eli ovatko tutkimusmenetelmät olleet sellaisia, että niiden avulla on saatu mitattua oikeita asioita. (Hirsjärvi ym. 2003, 213-214.) Reliaabeliuden ja validiuden mittaaminen kvalitatiivisessa tutkimuksessa saattaa Hirsjärven ym. (2003 214-215) mukaan aiheuttaa epäselvyyttä, koska termit ovat lähtöisin kvantitatiivisen tutkimuksen piiristä. Niitä saattaa olla vaikea arvioida, koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulokset ovat usein ainutlaatuisia, eivätkä verrattavissa tai toistettavissa täysin samanlaisina.

Norlandia päiväkotien asiakkaita ei voitu osallistaa tähän kehittämisprosessiin, toisin kuin palvelumuotoilussa yleensä, asiakkaat nimenomaan osallistetaan ideointiin. Asiakasymmärrystietoa Norlandian asiakkaista saatiin yrityksessä aiemmin tehdyistä asiakastytyväisyyskyselyistä. Asiakasymmärryksen syventämiseen ja ideoiden/toiveiden selvittämiseen tehtiin haastatteluja päiväkotikäisten lasten vanhemmille, jotka eivät kuitenkaan ole Norlandian asiakkaita. Mielestäni nämä haastattelut ovat kuitenkin varsin käyttökelpoista materiaalia tähän työhön, koska vaikka Norlandia onkin yksityinen päiväkotiketju, ei sen asiakaskunnan voida sanoa poikkeavan muiden päivähoidon alalla toimijoiden asiakkaista. Tässä työssä ei myöskään selvitetä asiakastytyväisyyttä tai muuta sellaista, mihin vastaukset tulisi saada nimenomaan olemassa olevilta yrityksen omilta asiakailta. Pidän työn asiakasymmärrystiedon keräämistä ja tulkintaa validina joskin hieman puutteellisena. Prosessin kulku ja menetelmät poikkesivat tavanomaisesta palvelumuotoiluprosessin mallista ja vähäisten palvelumuotoilun menetelmien käytön vuoksi, olisi luontevampaa kutsua työtä kehittämisprosessiksi. Se, että kehittämisprosessin suunnittelu- ja ideointivaiheessa keittiön henkilökunnan sekä asiakkaiden osallistaminen oli vajavaista ja että toteutin ideointia itsenäisesti, vaikuttaa ehdottomasti siihen, että työn tulokset eivät ole niin idearikkaita, kuin niiden voisi olettaa olevan, jos edellä mainitut ryhmät olisi saatu prosessin vaiheisiin osallistumaan. En kuitenkaan usko, etteivätkö tulokset olisi kuitenkin valideja.

Palvelumuotoilun menetelmien ja prosessien avulla ei mielestäni voi tuottaa täysin reliaabelia materiaalia tai tuloksia. Muotoilija valitsee palvelumuotoilun lukuisista työkaluista ne, joiden hän uskoo olevan kehittämisen kannalta parhaita. Valmiita työkaluja on todella paljon ja lisäksi muotoilija voi luoda uudenlaisia menetelmiä vain mielikuvitus rajanaan, joten näen harvinaisena sen, että eri muotoilijat edes valitsivat täysin samanlaisia menetelmien yhdistelmiä. En usko, että tämä työ on yksityiskohdiltaan reliaabeli, mutta pääpiirteissään samankaltaisiin tuloksiin olisi voinut päästä myös toisen tekemänä. Toisaalta, palvelumuotoilu on niin innovatiivinen ja luova ala, ettei reliaabeliutta ole mielestäni edes syytä tavoitella.

## 14 Lähteet

### Painetut

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 1999. Yrityksen arvot ja etiikka. Juva 2003: WS Bookwell Oy

Harmaala, M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara. 2003. Tutki ja kirjoita.

Luojuus, S. 4.11.2015. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä, opetusmateriaali.

Mononen, T. & Silvasti, T. 2012. Hyvä ja paha ruoka - Ruoan tuotannon ja kuluttamisen vaikutukset. Helsinki: Hakapaino

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Polaine, A., Løvlie, L. & Reason, B. 2013. Service Design From Insight to Implementation. Brooklyn, New York: Rosenfeld Media.

Storbacka, K. & Lehtinen, R.J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Helsinki: WSOY

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum

### Sähköiset

Aalto yliopisto. 2012-2014. SHAPE Meal. Maukasta ja ekologisesti kestävä - Ideoita ruokapalvelun viestintään.

<http://gdresearch.aalto.fi/site/sites/default/files/Maukastajakestavaa.pdf>

Luettu 1.5.2017

Anders Innovations. 2013.

<https://www.andersinnovations.com/fi/blogi/mika-tuo-arvoa-asiakkaalle/>

Luettu 25.9.2017

Arantola, H. ja Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009.

[https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta\\_palveluliiketoimintaan.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf)

Luettu 17.5.2017

British Design Council.

<http://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>

Luettu 28.7.2017

Ekocentria.

[http://www.ekocentria.fi/nelja\\_ulottuvuutta](http://www.ekocentria.fi/nelja_ulottuvuutta)

Luettu 22.8.2017

Ekocentria. 2012. Kestävän kehityksen työkirja ammattikeittiöille.

[http://www.ekocentria.fi/resources/public/Aineistot/Opetusmateriaali/Kestavan\\_kehityksen\\_tyokirja.pdf](http://www.ekocentria.fi/resources/public/Aineistot/Opetusmateriaali/Kestavan_kehityksen_tyokirja.pdf)

Luettu 6.7.2017

EK. Elinkeinoelämän keskusliitto. Vastuullisuus liiketoiminnan ytimessä.

<https://ek.fi/mita-teemme/energia-liikenne-ja-ymparisto/vastuullisuus/>

Luettu 12.9.2017

Elintarvikeketjun neuvottelukunta. 2011. Ruokaketjun toimenpideohjelma.

<http://www.laatuketju.fi/laatuketju/www/fi/julkaisut/strategiat/Ruokaketjutoimenpideohjelma.pdf>

Luettu 13.6.2017

Elo-Pärssinen, K. 2016. Vastuullisuus tuottaa arvoa. Perheyritysten liiton julkaisu.

[http://www.perheyritys.fi/wp-content/uploads/2014/09/vastuullisuus\\_tyokirja\\_2016\\_web.pdf](http://www.perheyritys.fi/wp-content/uploads/2014/09/vastuullisuus_tyokirja_2016_web.pdf)

Luettu 4.10.2017

Espoo. 2014. Koulujen ja päiväkotien kestävän kehityksen ohjelmat.

[https://www.espoo.fi/fi-FI/Asuminen\\_ja\\_ymparisto/Kestava\\_kehitys/Taitoja\\_kestavaan\\_elamaan/Koulujen\\_ja\\_paivakotien\\_kestavan\\_kehityk\(1736\)](https://www.espoo.fi/fi-FI/Asuminen_ja_ymparisto/Kestava_kehitys/Taitoja_kestavaan_elamaan/Koulujen_ja_paivakotien_kestavan_kehityk(1736))

Luettu 28.9.2017

European Environment Agency. 2010. The European Environment. State and Outlook 2010. Consumption and the Environment.

Luettu 18.9.2017

Evira. Luomu. Muokattu 10.3.2017.

<https://www.evira.fi/yhteiset/luomu/>

Luettu 8.6.2017

Finfood-Suomen Ruokatieto Oy. 2009. Suomalaisen ruokakulttuurin ulottuvuuksia.

[https://www.ruokatieto.fi/sites/default/files/Liitetiedostot/sru\\_katsaus\\_2702091.pdf](https://www.ruokatieto.fi/sites/default/files/Liitetiedostot/sru_katsaus_2702091.pdf)

Luettu 28.8.2017

Hanikka K., Korpela P., Mähönen A. ja Nyman C. 2007. Yrityksen yhteiskuntavastuu ja sosiaalinen yritystoiminta.

[https://www.vates.fi/media/raporit\\_ennen\\_2009/yrityksen-yhteiskuntavastuu.pdf](https://www.vates.fi/media/raporit_ennen_2009/yrityksen-yhteiskuntavastuu.pdf)

Luettu 12.9.2017

Heikkurinen, P. 2012. Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus.

<http://www.mtt.fi/julkaisut/vastuullisuusruokaketjussa.pdf>

Luettu 26.10.2017

Kirveennummi, A., Saarimaa, R. & Mäkelä, J. 2008. Syödään leväpullia pimeässä - Tähtikartastoja suomalaisten ruoan kulutukseen vuonna 2030.

[https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/tutkimus/hankearkisto/kansallinen-ennakointi/Documents/MIRHAMI\\_loppuraportti-print.pdf](https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/tutkimus/hankearkisto/kansallinen-ennakointi/Documents/MIRHAMI_loppuraportti-print.pdf)

Luettu 27.10.2017

Mattila, M. 2008.

[www.pellervo.fi/otlehti/ot5\\_08/MeritaMattilaYhteiskuntavastuu%200T.doc](http://www.pellervo.fi/otlehti/ot5_08/MeritaMattilaYhteiskuntavastuu%200T.doc)

Luettu 21.9.2017

MMM. Maa- ja metsätalousministeriö. 2011. Ruokaketjun toimenpideohjelma.  
[https://mmm.fi/documents/1410837/1923148/Ruokaketjun\\_toimenpideohjelma\\_17102011\\_2014.pdf/bb9c42a6-f3e8-441b-9174-ca9bc3afae32/Ruokaketjun\\_toimenpideohjelma\\_17102011\\_2014.pdf](https://mmm.fi/documents/1410837/1923148/Ruokaketjun_toimenpideohjelma_17102011_2014.pdf/bb9c42a6-f3e8-441b-9174-ca9bc3afae32/Ruokaketjun_toimenpideohjelma_17102011_2014.pdf)

Luettu 9.5.2017

Motiva.

[http://www.motivanhankintapalvelu.fi/hyvan\\_hankinnan\\_abc](http://www.motivanhankintapalvelu.fi/hyvan_hankinnan_abc)

Luettu 3.9.2017

MTT. Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. 2012. Ruokahävikki suomalaisessa ruokaketjussa. Foodspill 2010-2012 -hankkeen loppuraportti.

<http://www.mtt.fi/mttraportti/pdf/mttraportti41.pdf>

Luettu 10.5.2017

Mäkelä, J. 2009. Elintarvikeketjun vastuullisuus. Kuvaus vuorovaikutteisen sisällön rakentamisen prosessista. Maa- ja elintarviketalous 140. Helsinki: MTT. Saatavissa internetistä:

<http://www.mtt.fi/met/pdf/met140.pdf>

Nidumolu, Prahalad & Rangaswami. 2009.

<https://hbr.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation>

Luettu 1.11.2017

Nielsen. 2015.

<http://www.nielsen.com/us/en/pressroom/2015/recommendations-from-friends-remain-most-credible-form-of-advertising.html>

Nordström Laura. 2012.

<http://www.lauranordstrom.fi/2012/10/27/kohti-ekologista-paivakotia/>

Luettu 26.10.2017

Norlandia.

<http://norlandia.fi/fi/barnehager>

Luettu 4.10.2017

Opetushallitus. Kestävä kehitys, sesonkiajattelu ja luomu- ja lähiruoka.

[http://www.oph.fi/koulutus\\_ja\\_tutkinnot/perusopetus/hyvinvointi\\_ja\\_turvallisuus/kouluroukalu/kotivaki/turvallisuus\\_ja\\_tarkoituksenmukaisuus/kestava\\_kehitys\\_sesonkiajattelu\\_luomu\\_ja\\_lahiruoka](http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/perusopetus/hyvinvointi_ja_turvallisuus/kouluroukalu/kotivaki/turvallisuus_ja_tarkoituksenmukaisuus/kestava_kehitys_sesonkiajattelu_luomu_ja_lahiruoka)

Luettu 16.5.2017

Opetushallitus 2.

[http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/koulutus\\_ja\\_osaamistarpeiden\\_ennakointi/sanastot/suomenkielinen\\_sanasto#T](http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/koulutus_ja_osaamistarpeiden_ennakointi/sanastot/suomenkielinen_sanasto#T)

Luettu 16.5.2017

Portaat Luomuun. Portaat Luomuun - ohjelma ammattikeittiöille.

[http://www.portaatluomuun.fi/resources/public//Tiedotusaineisto%20keitti%C3%B6ille/hintavertailu\\_esite.pdf](http://www.portaatluomuun.fi/resources/public//Tiedotusaineisto%20keitti%C3%B6ille/hintavertailu_esite.pdf)

Luettu 6.6.2017

Porter, M. & Kramer, M. 2011. Creating Shared Value. Harvard Business Review.

<https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

Luettu 3.3.2018

Puolanne, E. ja Wilenius, W. 2002. Elintarviketalouden reunaehdot vuoteen 2030 mennessä. ETU 2030. MMM:n julkaisu ja 9/2002.

[https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/tutkimus/hankearkisto/kansallinen-ennakointi/Documents/etu2030-MMM\\_2002\\_9.pdf](https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/tutkimus/hankearkisto/kansallinen-ennakointi/Documents/etu2030-MMM_2002_9.pdf)  
Luettu 16.5.2017

Ravitsemuspassi. Ympäristömyötävyyden lisääminen.

[www.ravitsemuspassi.fi](http://www.ravitsemuspassi.fi)

Luettu 5.7.2017

Salo, A. Opinnäytetyö. 2011. Kestävä kehitys julkisissa ruokapalveluissa: hyviä käytänteitä ammattikeittiöissä.

[https://theseus.fi/bitstream/handle/10024/33750/Salo\\_Anu.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://theseus.fi/bitstream/handle/10024/33750/Salo_Anu.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Luettu 12.9.2017

Sitra. 2013.

<http://www.sitra.fi/artikkelit/liiketoiminnan-kehitys/kolme-kestavan-kehityksen-polkua-yrityksen-menestykseen>

Sitra. 2016. Sitran trendilista vuodelle 2016 on valmistunut.

<https://www.sitra.fi/uutiset/sitran-trendilista-vuodelle-2016-valmistunut/>

Luettu 15.6.2017

Stranius Leo. 2012. Blogi: Ekoisi.

<http://leostranius.fi/2012/04/unelmien-ekologinen-paivakoti-luonnossa-kotonaan/>

Luettu 26.10.2017

Suomen luonnonsuojeluliitto.

<https://www.sll.fi/mita-me-teemme/kohtuutalous/ekotehokkuus>

Luettu 7.6.2017

Suomen ympäristökeskus. 2016.

<https://beta.ilmastodieetti.fi/>

Luettu 7.7.2017

Unruh, G & Ettenson, R. 2010. Growing Green. Three smart paths to developing sustainable products. Harvard Business Review. June 2010.

<https://hbr.org/2010/06/growing-green>

Luettu 3.5.2017

Valtioneuvoston kanslia. Kestävä kehitys.

<http://kestavakehitys.fi/kestava-kehitys>

Luettu 19.9.2017

Vargo & Lusch 2004. Journal of Marketing. Vol. 68.

<https://www.iei.liu.se/fek/frist/722g60/filarkiv-2011/1.256836/VargoLusch2004a.pdf>

Viitattu 21.12.2016.

YK-liitto

<http://www.ykliitto.fi/yk70v/taloudellinen/yritysten-yhteiskuntavastuu>

Luettu 9.7.2017

Ympäristöhallinto. 2013.

[http://www.ymparisto.fi/fi-FI/Kulutus\\_ja\\_tuotanto/Tuotesuunnittelu\\_ja\\_tuotteet/Elinkaariarviointi\\_jalanjaljet\\_ja\\_panostuotusmalli/Elinkaariarviointi\\_jalanjaljet\\_ja\\_panost\(25449\)](http://www.ymparisto.fi/fi-FI/Kulutus_ja_tuotanto/Tuotesuunnittelu_ja_tuotteet/Elinkaariarviointi_jalanjaljet_ja_panostuotusmalli/Elinkaariarviointi_jalanjaljet_ja_panost(25449))

Luettu 9.6.2017

Ympäristöministeriö. 2013.

[http://www.ym.fi/fi-FI/Ymparisto/Kestava\\_kehitys/Mita\\_on\\_kestava\\_kehitys](http://www.ym.fi/fi-FI/Ymparisto/Kestava_kehitys/Mita_on_kestava_kehitys)

Luettu 16.5.2017



## Kuviot

Kuvio 1: Kestävän kehityksen ulottuvuudet ja yrityksen yhteiskuntavastuun ekologinen ulottuvuus (mukaillen Suomen ympäristöopisto, Kestävän kehityksen ulottuvuus) .....	10
Kuvio 2: Ammattikeittiön kestävän kehityksen ulottuvuudet (Ekocentria 2012) .....	19
Kuvio 3: Ruokaketju (Ruokatieto Yhdistys ry) .....	21
Kuvio 4: Double diamond-malli (British Design Council) .....	42
Kuvio 5: Megatrendit ja kuluttajanäkökulma .....	38
Kuvio 6: Miten ateriapalvelun toiminnasta (yleisellä tasolla) voidaan kehittää ekologisempaa? .....	40
Kuvio 7: Kehittämisprosessin kuvaus .....	44
Kuvio 8: Kehittämisprosessin määrittelyvaihe .....	45
Kuvio 9: Benchmarkingin avulla löytyneitä kehittämisideoita .....	54
Kuvio 10: Kehittämisprosessin tutkimusvaihe .....	55
Kuvio 11: Workshop keittiöllä ja aineiston ryhmittelyä .....	56
Kuvio 12: Keittiön workshopin keskeiset tulokset .....	57
Kuvio 13: Norlandian asiakastyytyväisyyskyselyistä (2017-2017) poimittuja .....	59
Kuvio 14: Norlandian ruokaan liittyvistä asiakastyytyväisyyskyselyistä (2013 ja 2018) poimittuja .....	60
Kuvio 15: Haastatteluiden keskeisimmät tulokset .....	63
Kuvio 16: Kuluttajien näkemyksiä ruokaketjun vastuullisuudesta ja viestinnästä (MTT:n työpaja 2011-2012) .....	64
Kuvio 17: Lapset ja luonto - kohti ekologista päiväkotia - keskustelutilaisuuden pääkohdat (2012) .....	65
Kuvio 18: Persoona 1 - Perhe Ekologinen .....	67
Kuvio 19: Persoona 2 - Perhe Kiireinen .....	67
Kuvio 20: Design driverit .....	68
Kuvio 21: Service blueprint ja palvelupolku .....	70
Kuvio 22: Kehittämisprosessin suunnitteluvaihe .....	72
Kuvio 23: 1. kehittämistehtävään liittyvää ideointia .....	73
Kuvio 24: 2. kehittämistehtävään liittyvää ideointia .....	74

## Taulukot

Taulukko 1: Aiemmat opinnäytetyöt ja tutkimukset aiheesta .....	13
Taulukko 2: Empiriaosiossa käytetyt menetelmät kuvattuina vaiheittain .....	44
Taulukko 3: Ateriapalvelun nykytila-analyysin yhteenveto.....	52
Taulukko 4: Benchmarkingin keskeiset tulokset. Miten ympäristövastuullisuus/ekologisuus on huomioitu päiväkotien ruokapalveluissa? .....	54
Taulukko 5: Listaus haastatelluista henkilöistä.....	61
Taulukko 6: Empiriaosiossa käytettyjen menetelmien kuvaus täydennettynä kehittämissuunnitelmilla .....	74

## Liitteet

Liite 1 Haastattelurunko .....	92
Liite 2 Ympäristövastuullinen lautasmalli .....	93
Liite 3 Yhteisöllinen palvelumalli .....	94

## Liite 1 Haastattelurunko

Haastattelut (Asiakasymmärrystiedon kartoitus)

7.11.2017 - 15.11.2017

### Asiakkaan arki

- Mitä käsität termillä ekologisuus?
- Onko ekologisuus sinulle tärkeää?
- Näkyykö ekologisuus perheesi arjessa, onko joitakin toimintoja joissa ekologisuus korostuu?

### Päivähoidon ateriapalvelu

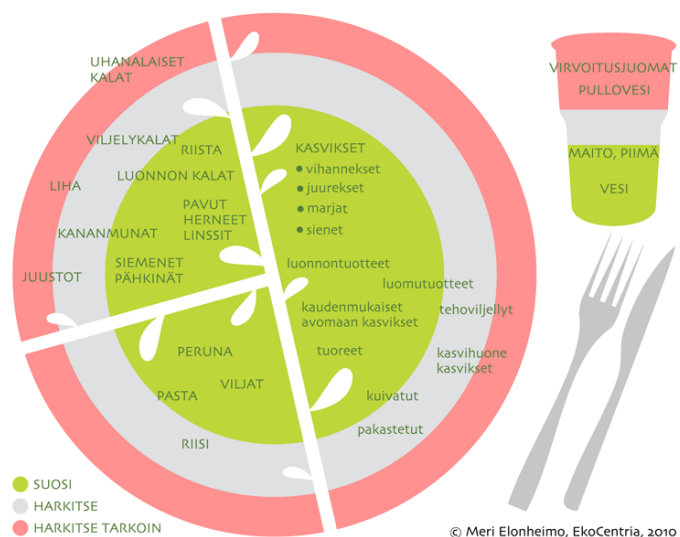
- Mitä asioita pidät tärkeimpinä/arvostat päivähoiton ateriapalvelussa? Millaista ruokaa toivon, että lapseni saa?
- Pidätkö ekologista ateriapalvelutoimintaa tärkeänä?
- Mitä sinulle tulee mieleen vastuullisesta/ekologisesta yritystoiminnasta?
- Arvostatko ekologista yritystoimintaa?
- Uskotko, että päivähoiton ekologien ateriapalvelu tuottaisi enemmän arvoa sinulle asiakkaana, kuin jos ekologisuuteen ei kiinnitettäisi huomiota?

Selvitetään onko asiakkailla toiveita/ideoita liittyen ateriapalvelun ekologiseen toimintaan?

- Onko sinulla toiveita asian suhteen / minkälaisen ekologisuuteen liittyvien asioiden huomioiminen ateriapalvelun toiminnassa olisi mielestäsi tärkeää?
- Onko sinulla käytännön ideoita, miten ekologista toimintaa voisi toteuttaa ateriapalvelun toiminnassa?

## Liite 2 Ympäristövastuullinen lautasmalli

### Ympäristövastuullinen lautasmalli



## Liite 3 Yhteisöllinen palvelumalli



### Yhteisöllisyys ja ekologisuus päiväkodin ruokailussa

(päiväkoti jossa oma keittiö)

#### Omaa viljelyä

- Omenapuita, marjapensaita
- Lasten kanssa esikasvatetaan, istutetaan ja hoidetaan hyötykasveja (kasvihuone/lavakaus)
- Sadonkorjuu loppukesällä-syksyllä; syödään tuorepaloina ja marjat esim. välipalalla luonnonjogurtin kanssa, lapset käyttävät raaka-aineina leivonnassa
- Lasten pienimuotoinen sisäpuutarha

#### Keittiö

- Panostetaan luomu- ja lähiruokaan
- Leivotaan itse
- Ruokalistasuunnittelussa
  - esim. huomioidaan satokaudet, vähennetään aineksia, lisää järvikalaa
  - korvataan joitakin liharuokia kasvisruoilla (kompensoi luomun kalliimpaa hintaa)
- Sisäpuutarha tuottaa yrtit, osan salaateista
- Hävikin minimointi, ylijäävän ruoan hyödyntäminen
- Komposti

#### Vanhemmat mukana

- Toiminnan suunnittelua yhdessä
- Perheet voisivat kotona esikasvattaa jotakin
- Päiväkodilla päiviä (hetki aamulla/iltapäivällä), jolloin mahdollista yhdessä vanhempien kanssa istuttaa siemeniä ja myöhemmin istuttaa ko. hyötykasvien taimet ulos
- Perheet mukana puutarhan hoitamisessa mahdollisuuksien mukaan



Yhteisöllinen palvelumalli - Yhteisöllisyys ja ekologisuus päiväkodin ruokailussa

Kuvat: Pixabay, Anni-Kaisa Meriläinen

